



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

WILLIAN AUGUSTO DE CAMARGO

**GESTÃO DE RISCO: A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA PARA TOMADA DE  
DECISÕES NA ORGANIZAÇÃO**

CURITIBA

2020

WILLIAN AUGUSTO DE CAMARGO

**GESTÃO DE RISCO: A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA PARA TOMADA DE  
DECISÕES NA ORGANIZAÇÃO**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em MBA – Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Dr. Blênio Cezar Severo Peixe

CURITIBA

2020

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

WILLIAN AUGUSTO DE CAMARGO

### **GESTÃO DE RISCO: A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA PARA TOMADA DE DECISÕES NA ORGANIZAÇÃO**

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de MBA em Auditoria Integral, Departamento de Ciências Contábeis, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Blênio Cezar Severo Peixe  
Orientador – Departamento de Ciências Contábeis – UFPR

\_\_\_\_\_  
Prof. ....  
Departamento de Ciências Contábeis

\_\_\_\_\_  
Prof. ....  
Departamento de Ciências Contábeis

\_\_\_\_\_  
Prof.....  
Departamento de Ciências Contábeis

Curitiba, 23 de julho de 2020.

*“Não somos melhores do que o universo,  
somos parte dele”.*

*Neil de Grasse Tyson*

## **RESUMO**

A necessidade de ter uma auditoria interna dentro das organizações se tornou algo importante ao longo dos anos. Muitas são as empresas que aderem a esse setor interno, mas são poucos os auditores que atentam seus olhares para os riscos operacionais. A gestão de riscos é fundamental para o processo decisório e também para um gerenciamento eficaz dentro das organizações. Visando a importância desse sistema, esse trabalho deu início pelo estudo de caso em uma empresa que atua no ramo madeireiro. O objetivo consiste em verificar a importância da auditoria interna, caminhando lado a lado com a gestão de riscos, para tomada de decisão nas organizações. O trabalho teve como metodologia a abordagem qualitativa quanto ao problema de pesquisa. O fundamento teórico foi realizado por meio de pesquisa descritiva e explicativa. E quanto a abordagem dos procedimentos classifica em estudo de caso, Bibliográfica e documental. Além da tipologia quanto ao problema de pesquisa classifica em qualitativa. As informações foram obtidas por meio de entrevistas com os administradores e gerentes de cada departamento, onde foi possível levantar diversas informações sobre a empresa como um todo, além de compreender todo o fluxo da mesma e identificar possíveis riscos operacionais. Os resultados apresentam a identificação de pontos falhos e riscos dentro dos controles internos que podem influenciar no processo decisório. Além disso, foram apresentadas algumas ações a serem tomadas, promovendo estratégias para gestão de riscos e aprimoramento do conhecimento da auditoria interna. Os objetivos desse trabalho foram alcançados, uma vez que verificou a aplicabilidade da auditoria interna, identificando os principais riscos e promovendo estratégias a serem executadas.

Palavras-chave: Gestão de Risco, Auditoria Interna, Tomada de Decisões.

## ABSTRACT

*The need to have an internal audit within organizations has become important over the years. Many companies adhere to this internal sector, but few auditors pay attention to operational risks. Risk management is essential for the decision-making process and also for effective management within organizations. Aiming at the importance of this system, this work started with a case study in a company that operates in the wood industry. The objective is to verify the importance of internal audit, walking side by side with risk management, for decision making in organizations. The work had as methodology to the qualitative approach regarding the research problem. The theoretical foundation was carried out through descriptive and explanatory research. And how much the approach of the procedures classifies in case study, Bibliographic and documentary. In addition to the typology regarding the research problem, it is classified as qualitative. The information was obtained through interviews with the administrators and managers of each department, where it was possible to collect various information about the company as a whole, in addition to understanding its entire flow and identifying possible operational risks. The results present the identification of flaws and risks within the internal controls that can influence the decision-making process. In addition, some actions to be taken were presented, promoting strategies for risk management and improving the knowledge of internal audit. The objectives of this work were achieved, since it verified the applicability of the internal audit, identifying the main risks and promoting strategies to be executed.*

*Key words: risk management, internal audit, decision making.*

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – SEQUÊNCIA DE UM PROCESSO DE AUDITORIA.....	18
---	----

## **LISTA DE FLUXOGRAMAS**

FLUXOGRAMA 1 – DEPARTAMENTO COMERCIAL: COMPRAS .....	40
FLUXOGRAMA 2 – DEPARTAMENTO COMERCIAL: VENDAS.....	41
FLUXOGRAMA 3 – DEPARTAMENTO FINANCEIRO: CONTAS A RECEBER.....	42
FLUXOGRAMA 4 – DEPARTAMENTO FINANCEIRO: CONTAS A PAGAR.....	43
FLUXOGRAMA 5 – DEPARTAMENTO OPERACIONAL.....	45
FLUXOGRAMA 6 – CONTABILIDADE .....	46

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 – COMPRAS POR FORNECEDOR.....	51
---	----

## **LISTA DE ORGANOGRAMAS**

ORGANOGRAMA 1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA .....	38
---	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	11
1.2.1 Objetivo Geral .....	11
1.2.2 Objetivos Específicos .....	11
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	11
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 PRINCIPAIS CONCEITOS SOBRE AUDITORIA.....	13
2.2 ORIGEM DA AUDITORIA .....	14
2.2.1 No Mundo.....	14
2.2.2 No Brasil.....	15
2.3 CLASSIFICAÇÃO DA AUDITORIA .....	16
2.3.1 Auditoria Interna .....	16
2.3.2 Auditoria Externa .....	17
2.4 TIPOS DE AUDITORIA .....	18
2.4.1 Auditoria Contábil .....	18
2.4.2 Auditoria Operacional.....	19
2.4.3 Auditoria de Gestão.....	19
2.4.4 Auditoria de Sistemas.....	20
2.4.5 Auditoria da Qualidade .....	21
2.4.6 Auditoria Ambiental .....	21
2.5 ESTUDOS ANTECEDENTES .....	22
2.6 GESTÃO DE RISCO .....	24
2.6.1 Origem da Palavra Risco.....	24
2.6.2 Origem da Palavra Gestão .....	24
2.6.3 Riscos Operacionais.....	25
2.6.4 Risco Organizacional.....	25
2.6.5 Risco de Sistemas.....	26
2.6.6 Risco de Pessoal.....	27
2.7 PROCESSO DECISÓRIO .....	28
2.7.1 Principais Conceitos sobre Processo Decisório .....	28
2.7.2 Identificação do Problema .....	29



2.7.3 Diagnóstico.....	30
2.7.4 Geração de Alternativas .....	31
2.7.5 Escolha de uma Alternativa e Decisão .....	31
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>33</b>
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS .....	33
3.1.1 Pesquisa Descritiva .....	33
3.1.2 Pesquisa Explicativa .....	34
3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS .....	34
3.2.1 Estudo de Caso .....	34
3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA.....	35
3.3.1 Pesquisa Qualitativa.....	35
3.4 LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES .....	36
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>37</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA .....	37
4.1.1 Área de Atuação.....	38
4.1.2 Estrutura Administrativa .....	38
4.2 MAPEAMENTO DAS ÁREAS INTERNAS DA EMPRESA.....	39
4.2.1 Departamento Comercial.....	39
4.2.2 Departamento Financeiro .....	41
4.2.3 Departamento Operacional .....	43
4.2.4 Contabilidade .....	45
4.3 ENTREVISTA COM OS GERENTES.....	46
4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	50
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Diante do novo cenário organizacional, com a evolução dos controles internos, o presente estudo decorre da necessidade de se ter uma auditoria interna dentro das organizações e/ou aprimorar e aprofundar os conhecimentos já existentes ao que se refere aos procedimentos de auditoria para gerir os riscos inerentes.

Atualmente a auditoria interna faz-se uma função de apoio a gestão, com a pretensão de responder as expectativas dos gestores sobre as necessidades primordiais para melhorar o posicionamento da entidade no mercado. Durante o processo de auditoria, na maioria das vezes, os riscos da instituição são passados despercebidos, deixando que influências de fatores externos e internos tornem incerto se elas alcançarão seus objetivos. Segundo Attie (2007, p.42) “a administração passa a necessitar de alguém que lhes afirme que os controles e as rotinas de trabalho estão sendo habilmente executados e que os dados contábeis, com efetividade, merecem confiança”.

Nessa linha de pensamento, a auditoria interna possibilita o desenvolvimento de uma comunicação assertiva, resultando em um maior conhecimento organizacional como um todo, acerca de seus potenciais e do que a mesma precisa vir a melhorar. E com o desenvolvimento tecnológico, foram causadas grandes mudanças na forma com que as organizações atuam no mercado, necessitando de uma estrutura reforçada para uma gestão forte. Ribeiro (2017, p.139) diz que “A expansão do mercado por meio da globalização exige que as organizações se tornem mais competitivas e busquem estruturas internas mais fortes, incluindo padrões, procedimentos e operações de processo”.

Sabe-se que as organizações devem ter um controle interno em perfeito estado, pois isso reflete em suas ações externas. Mesmo assim, ainda há muitos controles internos deficientes, que não visam minimizar os riscos e otimizar as atividades. Sendo assim, a auditoria interna é concebida como uma atividade necessária dentro das organizações a fim de auxiliar e apontar a direção à administração, mas por sua vez não passa informações suficientes para que a tomada de decisão seja segura e correta.

**Diante deste contexto pergunta-se:** qual a importância da auditoria interna para tomada de decisões nas organizações, considerando a gestão de riscos corporativos?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa consiste em verificar a importância da auditoria interna para tomada de decisão nas organizações, levando em conta a gestão de riscos corporativos.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Levantar as informações disponibilizadas pela auditoria interna;
- b) Identificar os principais achados na auditoria que podem influenciar no processo decisório; e
- c) Apresentar uma proposta indicando as principais ações considerando a gestão de risco na organização.

## **1.3 JUSTIFICATIVAS**

Devido as mudanças que o mercado atual vem passando, em função da globalização e das novas tecnologias, o movimento da economia mundial vem modificando os fatores determinantes da competitividade. Bezerra e Pinho (2015, p.34) comentam que “O crescente dinamismo dos negócios, decorrente do grau de globalização em que o mundo se encontra, faz com que as entidades precisem constantemente se adequar ao mercado”.

As empresas da atualidade estão em busca de aprendizado, pois sabem que para se manter no mercado precisam acompanhar lado a lado essas mudanças. Algumas superam as dificuldades por conta própria e outras possuem uma cultura ultrapassada, e estão acostumadas a vivenciar no passado, esquecendo a importância da

competitividade no mercado. Porter (1992, p.22) definiu que “a estratégia de uma unidade empresarial é o caminho para a vantagem competitiva que determinará o seu desempenho”. Portanto, em uma organização moderna, se exige que seus vários setores façam parte de um único todo, reunindo esforços coletivos para alcançar melhores resultados e estarem abertos às oportunidades de melhorias que possam, eventualmente surgir.

As organizações que não param de aprender serão as organizações do futuro. Sendo assim, ao implantar um gerenciamento de riscos, o auditor interno por sua vez pode contribuir ainda mais para a melhoria dos sistemas de gestão, aconselhando e esclarecendo da melhor forma o gestor das ações corretivas e necessárias para o bom andamento dos negócios.

Assim sendo, tomamos a auditoria interna como forma primária, uma atividade necessária à organização, onde ela se desenvolve e fortalece a fim de seguir a gerência, concedendo alternativas como ferramenta de trabalho.

Desta forma, gerenciar riscos e agregar valor e confiança às demonstrações e aos controles internos é essencial para que a alta administração possa tomar decisões seguras e precisas dentro da organização. Bezerra e Pinho (2015, p.38) relatam que “Nos últimos anos intensificou-se o foco e a preocupação com o gerenciamento de riscos, e tornou-se cada vez mais clara a necessidade de uma estratégia sólida, capaz de identificar, avaliar e administrar riscos”.

Por conseguinte, justifica-se este trabalho pela contribuição tanto para o meio pessoal, no que diz respeito a formação profissional, como, principalmente, para os empresários no que se refere às deficiências que podem ser encontradas no processo de gestão e nos sistemas de Controles Internos por meio da Auditoria Interna, promovendo estratégias para gerir os riscos da empresa.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta abordagem da revisão bibliográfica foi destacado os seguintes pontos: principais conceitos sobre auditoria, origem da auditoria e classificação da auditoria.

### 2.1 PRINCIPAIS CONCEITOS SOBRE AUDITORIA

O conceito de auditoria pode ser expresso como um exame sistemático das atividades desenvolvidas em determinada empresa. Em outras palavras, a auditoria verifica as demonstrações financeiras, transações e operações de uma entidade, examinando os critérios contábeis adotados em sua realização, e se estes estão de acordo com os princípios e normas contábeis. “Com o crescimento das organizações, surge a necessidade de demonstrações contábeis confiáveis para que futuros investidores e acionistas tenham uma posição patrimonial e financeira correta das empresas”. (ALMEIDA, 2010, p.232).

Além disso, a auditoria também identifica deficiências e falhas nos sistemas de controle interno, apresentando recomendações para melhorá-los. Para Almeida (1996, p. 25), “O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Vale destacar que a auditoria não tem como usuário da informação apenas o empresário ou a alta administração, mas também aos usuários externos, para que estes tenham segurança quanto às informações recebidas da entidade. “Além de preocupar-se com a adequação das informações às normas e princípios da contabilidade, o auditor verifica a forma de comunicação das demonstrações e informações a terceiros.” (PINHO, 2007, p.32).

A auditoria pode ser considerado um “exame” das demonstrações financeiras, certificando que os mesmos apresentam informações confiáveis e íntegras. Para seu diagnóstico, ela depende da efetividade dos sistemas e procedimentos contábeis da empresa. Portanto, a auditoria precisa planejar oportunamente seu trabalho para fins de avaliar o sistema de controle interno relacionado com a parte contábil, procedendo toda a revisão analítica de todas as informações ocorridas na empresa.

## 2.2 ORIGEM DA AUDITORIA

Nesta abordagem da origem da auditoria foi destacado os seguintes pontos: origem da auditoria no mundo e origem da auditoria no Brasil.

### 2.2.1 No Mundo

A auditoria é uma das principais técnicas contábeis, o termo se origina do Latim *audire* (ouvir), que inicialmente foi utilizada pelos ingleses (*auditing*) para rotular a revisão da contabilidade devido ao aparecimento das grandes companhias de comércio e da taxaço do imposto de renda, baseado nos lucros das empresas. “Sua evolução ocorreu com o desenvolvimento econômico, foi aí então que começaram a surgir as grandes empresas, formadas por capitais de muitas pessoas, que têm na comprovação dos registros contábeis a proteção a seu patrimônio”. (CREPALDI, 2002).

Apesar da auditoria ter surgido em decorrência do avanço e crescimento da contabilidade, é difícil mencionar o exato momento em que essa importante técnica passou a ser aplicada. Segundo Jund (2007, p.5) “O berço da moderna auditoria foi a Inglaterra, que exportou para outros países, inclusive para o Brasil, juntamente com seus investimentos, para a construção de estradas-de-ferro e outros serviços de utilidade pública”.

Por ser uma potência econômica desde a época das colonizações, a Inglaterra registrou o primeiro cargo de auditor no ano de 1314. Após um tempo, alcançando certo grau de evolução, a auditoria teve a sua primeira legislação, no século XIX.

Em 1929, com a quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, surge a necessidade de aprimorar o sistema contábil e, em seguida, a auditoria, pois muitas empresas não tinham transparência e consistência em seus dados, ocorreu então a crise mundial. Logo, surge a necessidade de detectar falhas nas demonstrações contábeis das empresas. Com a criação do Comitê May, responsável por atribuir regras para instituições negociadas em bolsa de valores, conseqüentemente tornou-se obrigatória a auditoria independente. (PACHECO; OLIVEIRA; GAMBA, 2007, p.37).

Com o surgimento dos órgãos regulamentadores, juntamente com o desenvolvimento econômico mundial, a auditoria passou a ser mais reconhecida junto às organizações e a sociedade.

### 2.2.2 No Brasil

A auditoria alcançou o Brasil por volta da década de 1940, devido aos investidores das companhias multinacionais que aqui começaram a se instalar, exigirem garantias de que seus investimentos estavam sendo verificados. Sendo assim, empresas especializadas em auditoria começaram a abrir escritórios no Brasil, crescendo cada vez mais o número de auditores capacitados.

Na década de 1960 os auditores se organizaram em associações de classe que foi chamado “Instituto dos Contadores Públicos do Brasil”, já com uma estrutura respeitável, em 1971, seu nome foi mudado para “Instituto dos Auditores Independentes do Brasil”, depois foi legalmente reconhecido como IBRACON (Instituto Brasileiro de Contadores), através da Resolução nº 317, do Conselho Federal de Contabilidade e da Resolução nº 220, do Banco Central do Brasil, no ano de 1972, ambas as Resoluções. (MOTTA, 1992, p.64).

Houve a necessidade de trazer recursos ao mercado acionário, fazendo com que o governo brasileiro adotasse uma série de medidas institucionais, dando origem a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), constituída para estabelecer medidas de atuação no mercado de valores mobiliários e discipliná-las. Uma das suas várias jurisdições é a de fiscalizar e disciplinar as atividades de auditoria das companhias abertas, propiciando uma maior fidedignidade das informações e, conseqüentemente, maior segurança aos investidores.

Embora sua prática tenha sido regulamentada a partir de 1965, as atividades de auditoria no Brasil já existem há, pelo menos, um século. Desde então, sua prática e ensino acadêmico vem sendo, cada vez mais, consolidados no país.

## 2.3 CLASSIFICAÇÃO DA AUDITORIA

Na abordagem quanto à classificação da auditoria, foram destacados os seguintes pontos: auditoria interna e auditoria externa.

### 2.3.1 Auditoria Interna

Novos objetivos têm sido adicionados em razão das recentes mudanças nos negócios, e a necessidade de uma pessoa que revise os controles internos e os procedimentos operacionais, se tornou grande. Além disso, a carência de um profissional que também atue na função de apoio à gestão, tornou-se frequente no mundo empresarial.

Surgiu então o auditor interno, para assegurar que os controles internos sejam os mais adequados possíveis, realizando revisões com maior grau de confiança e profundidade. O auditor interno possui as ferramentas necessárias para analisar as fraquezas, determinar as causas e encontrar uma solução de modo a convencer os responsáveis a agir.

O objetivo do trabalho do auditor interno consiste em realizar uma revisão das transações e do sistema operacional das empresas visando a proteção dos bens e direitos da empresa contra fraudes, desvios ou desfalques, bem como a constatação de possíveis irregularidades e usos indevidos de seus bens e direitos. (OLIVEIRA e DINIZ FILHO, 2001).

A Norma Brasileira de Contabilidade Técnica – NBC T 12 – Da auditoria Interna, emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC, completa este objetivo, acrescentando que a auditoria interna:

Tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não-conformidades apontadas nos relatórios (NBC T 12, 2005, p.3).

Assim, pode-se dizer que a auditoria interna é aquela exercida por profissional, de forma permanente, destinada a assegurar que todos os controles funcionem



adequadamente, segundo os melhores padrões. Um dos seus principais objetivos é o exame da integridade, adequação e eficácia dos controles internos, fornecendo à alta administração informações necessárias para a tomada de decisão, como relatórios de avaliação e recomendações de natureza técnica.

### 2.3.2 Auditoria Externa

O auditor externo é considerado o profissional que tem o maior grau de independência sobre a empresa auditada, conseqüentemente, reflete uma visão justa e verdadeira da posição financeira da empresa. Seu objetivo é emitir uma opinião acerca das demonstrações financeiras examinadas.

Sobre a sua origem, pode-se afirmar que:

A Auditoria Externa surgiu com a necessidade que os investidores tinham de ter informações sobre a veracidade das demonstrações contábeis que a empresa dispõe. Com isso, os investidores passaram a exigir que as demonstrações da empresa fossem examinadas por um profissional independente que não tivessem nenhum vínculo empregatício ou parentesco com a empresa, garantindo qualquer tipo de interferência não pessoal no seu parecer. (ARAÚJO, 2006, p.65).

A auditoria externa, sendo ela uma verificação das demonstrações financeiras, organiza um conjunto de procedimentos técnicos cujo principal objetivo é a emissão de um parecer sobre a adequação e confiança das demonstrações frente à posição patrimonial e financeira da empresa. O parecer aponta se o resultado das operações, as origens e aplicações de recursos e as mutações do patrimônio líquido da entidade auditada, seguem as Normas Brasileiras de Contabilidade e a legislação específica.

Com a sua realização periódica, a auditoria externa eleva o nível de governança corporativa da empresa, polindo a imagem da entidade perante ao mercado. Isso facilita a obtenção de novos investimentos e futuros aportes.

## 2.4 TIPOS DE AUDITORIA

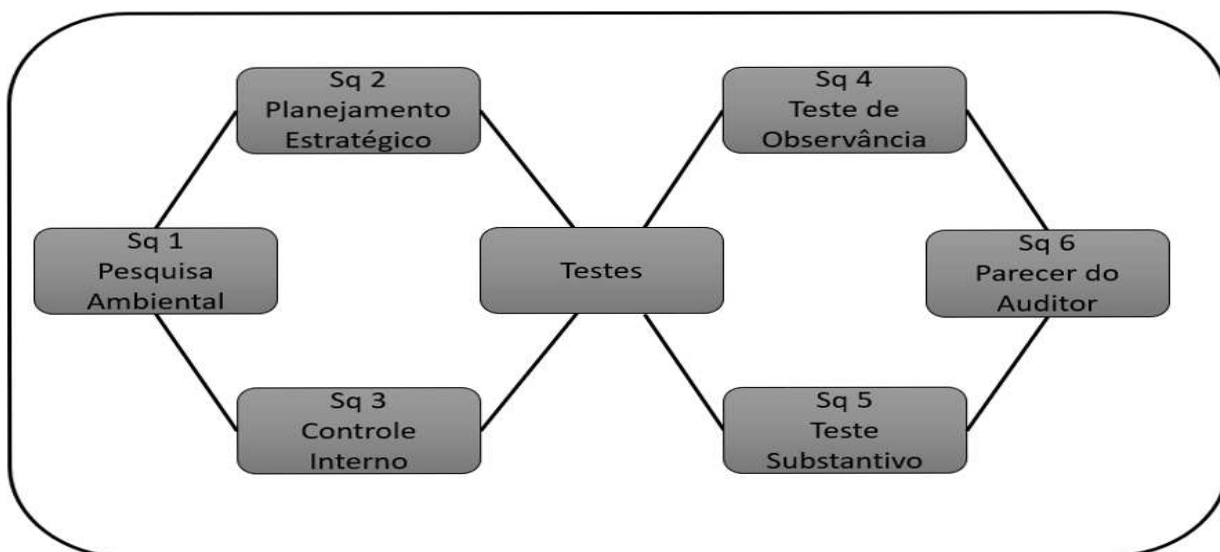
Na abordagem quanto aos tipos de auditoria, foram destacados os seguintes pontos: auditoria contábil, auditoria operacional, auditoria de gestão, auditoria de sistemas, auditoria da qualidade e auditoria ambiental.

### 2.4.1 Auditoria Contábil

A auditoria contábil é um processo sistemático, onde sua função é obter evidências e avaliá-las através de procedimentos específicos. O auditor contábil tem a missão de identificar a conformidade dos registros e procedimentos praticados na empresa, a qualidade dos controles internos, observação das normas e, não menos importante, a aplicação correta dos princípios e normas contábeis. Com essa verificação é possível mensurar uma fidedignidade das informações contábeis para seus usuários.

Santos (2011, p.18) menciona que “as avaliações e exames a serem realizadas, verificarão a fidedignidade das informações contábeis, a relevância das informações e a tempestividade da apresentação e publicação das Demonstrações Contábeis”. Conforme sequência lógica de processo de auditoria: pesquisa, planejamento, controle, testes e parecer (FIGURA 1).

FIGURA 1 – SEQUÊNCIA DE UM PROCESSO DE AUDITORIA



FONTE: Yoshitake, Auditoria Contábil, (2009, p.14).

Em primeiro momento, o auditor obtém um entendimento inicial das operações com a coleta de informações. Logo a seguir, tem-se como objetivo escolher as estratégias a serem aplicadas para então realizar o terceiro passo, que seria o controle interno. Dentro do controle interno, é adotada a estratégia baseada na confiança sobre o controle, onde o auditor documenta e analisa os mesmos em que ele julga poder confiar. Na quarta sequência, o teste de observância é feito para determinar se o controle está sendo cumprido, obtendo razoável segurança de que os procedimentos estão em efetivo funcionamento. Em sequência, o teste substantivo é onde o auditor desenvolve e executa os procedimentos substantivos, assegurando a exatidão dos valores apresentados em demonstrações financeiras e notas explicativas. Por fim, o auditor avalia todos os resultados obtidos, revisa e emite o seu parecer sobre as demonstrações contábeis da empresa auditada, seguindo as Normas Brasileiras de Auditoria.

#### 2.4.2 Auditoria Operacional

A auditoria operacional se revela uma ferramenta fundamental para uma administração segura e correta. Tal ferramenta ultrapassa os aspectos financeiros, aprofundando-se nas questões econômicas, eficiência e eficácia.

Araújo (2004, p.29) resume que “a auditoria operacional é um processo de avaliação do desempenho real, em confronto com o esperado, o que leva, inevitavelmente, à apresentação de recomendações destinadas a melhorar o desempenho e aumentar o êxito da organização”.

Um dos principais objetivos nessa categoria de auditoria é assessorar a administração no desempenho de suas funções e responsabilidades, avaliando a organização como um todo, verificando seus departamentos, sistemas e funções, afim de identificar falhas e irregularidades internas.

#### 2.4.3 Auditoria de Gestão

A auditoria de gestão fornece uma análise profunda da empresa, onde a aptidão da equipe e a avaliação individual de cada executivo é analisada. E entre tanta agitação

e turbulência econômica no ambiente atual, esse tipo de auditoria pode ser uma ferramenta de gestão indispensável para avaliação da direção em empresas de qualquer tamanho, setor ou natureza.

Para Freitas (2001, p.58) “Essa modalidade de auditoria procura mostrar os pontos fracos e fortes da organização, estabelecendo as recomendações necessárias para melhorar o processo de tomada de decisões”.

Sendo parte integrante do monitoramento da entidade, a auditoria de gestão, ao lado de outras práticas avaliativas, desempenha um papel fundamental no processo decisório das organizações. “O auditor irá trabalhar no nível de planejamento estratégico, tático e no processo decisório decorrente da aplicação de sistemas, políticas, critérios e procedimentos.” (SANTOS, 2011, p.19).

#### 2.4.4 Auditoria de Sistemas

Os sistemas de informática são uma ótima ferramenta para geração de informação aos gestores da organização. Com o avançar do tempo, as plataformas da informática têm nos mostrado uma nova forma de analisar dados, reduzindo o risco de informações distorcidas. Porém, quanto maiores forem os recursos oferecidos por esses sistemas, maior se torna o grau de complexidade para geri-los, e conseqüentemente, maior é o risco dos dados serem processados de forma errônea, comprometendo o desempenho da entidade. A partir disso, a auditoria de sistemas passa a se tornar necessária dentro da organização, afim de minimizar os riscos, criando mecanismos de controle sobre os dados e processos automatizados.

Para que sejam reduzidos esses riscos, Almeida sugere que:

O sistema de controle interno deve ser concebido de maneira que sejam registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos e dentro do período de competência. Esse fato exige uma série de providências, tais como:

- Conferência independente do registro das transações contábeis;
- Conferência independente dos cálculos;
- Conferência da classificação contábil de todos os registros finais (ficha de lançamento ou voucher) por um contador experiente;
- Estabelecimento de controles sequenciais sobre as compras e vendas, de forma a assegurar que essas transações sejam contabilizadas na época devida [...];
- As rotinas internas de controle devem ser determinadas de modo que uma área controle a outra (ALMEIDA, 2003, p.68-69).

Com isso, os erros e fraudes são minimizados com a criação de procedimentos de controle independente. Dessa forma, caso algum dos setores cometa erro ou fraude, essa irregularidade será detectada por outro setor, reduzindo de forma significativa a recorrência das mesmas.

#### 2.4.5 Auditoria da Qualidade

A auditoria da qualidade é uma importante ferramenta para gestão moderna. Com ela podemos avaliar a eficácia do sistema de qualidade implantado, identificando as não-conformidades e aperfeiçoando o mesmo. Santos afirma que:

No caso das Auditorias de Qualidade, podemos classifica-las em internas e externas. Na auditoria Interna da Qualidade ocorre avaliação do plano de desenvolvimento do produto, para verificar o atendimento dos requisitos do cliente. Já no caso da Auditoria Externa da Qualidade, procura-se avaliar fornecedores de matérias-primas (SANTOS, 2011, p.20).

Esse processo traz consigo a preocupação dos gestores com a precisão e qualidade das informações geradas, pois esses dados são importantes para tomada de decisão. Esse tipo de auditoria requer do auditor muita habilidade, visto que as decorrências financeiras vindas de decisões tomadas com base em dados errôneos, podem ter um futuro devastador na organização. Por outro lado, Batista e Santos (2015, p.92) comentam que “com um Sistema de Gestão da Qualidade eficaz, o fornecedor poderá alcançar maior rentabilidade e participação no mercado e o comprador pode esperar redução nos custos, melhoria na aptidão do produto, bem como, o aumento da satisfação e, acima de tudo, o crescimento da confiança.”

#### 2.4.6 Auditoria Ambiental

Esse é um ramo mais recente dentro da auditoria, atuando diretamente na inter-relação economia/meio ambiente, analisando os impactos que as empresas possam causar no ecossistema, com reflexo direto na imagem delas no mercado.

De acordo com Santos (2011, p.20) “o trabalho do auditor deverá focar a relação entre os custos dos empreendimentos, seus riscos ambientais, e medidas compensatórias e reparadoras a serem tomadas.” Essa tarefa auxilia as empresas a ter ciência do seu desempenho ambiental, criando ferramentas para que as mesmas se adaptem à legislação vigente.

Para Tinoco e Kraemer, a Auditoria Ambiental é separada em cinco tipos conforme segue:

- auditoria de conformidade: é geralmente o ponto inicial para as auditorias ambientais, pois verifica as condições e funcionamento da empresa, se está regular com a legislação ambiental em vigor;
- auditoria de risco: é mais proativa que a auditoria de conformidade, sendo obrigatória nos contratos das seguradoras;
- auditoria ao local (contaminação): realizada quando a organização amplia ou adquire uma nova instalação, lista as vias de poluentes, o grau de contaminação, determinando medidas curativas;
- auditoria de encerramento ou de aquisição: identifica passivos ambientais, decorrentes de poluição ou qualquer outro evento, antes da aquisição ou encerramento de uma nova instalação.
- auditoria do sistema de gestão ambiental: visa avaliar o sistema de gestão ambiental e o desempenho ambiental da organização, sendo um instrumento de informação periódica com a finalidade de adaptar e melhorar a organização interna em decorrência do impacto das atividades exercidas (TINOCO e KRAEMER, 2004, p.42).

Em suma, a comunidade empresarial se beneficia da auditoria ambiental usando-a como ferramenta de gestão, possibilitando assim controlar seu desempenho ambiental, mitigando possíveis acidentes.

## 2.5 ESTUDOS ANTECEDENTES

Compreende-se por estudos antecedentes o material científico já publicado acerca dos temas aqui abordados, seja na revisão bibliográfica ou no desenvolvimento do estudo de caso. Com isso, é possível acrescentar novas informações, contribuindo assim para o desenvolvimento deste trabalho mediante a conhecimentos adquiridos em estudos anteriores.

Para Ribeiro (2017, p.3) “A auditoria é uma das principais técnicas contábeis. Surgiu da necessidade de se garantir a veracidade das informações derivadas dos

registros contábeis”. Por isso, quando falamos de auditoria estamos falando de anos de história, e estudar a origem da auditoria é o mesmo que estudar a evolução da própria contabilidade.

Um dos ramos mais recentes da auditoria é a gestão de riscos que passou a fazer parte do cotidiano das empresas como forma de prevenção às incertezas no negócio. Segundo Bezerra e Pinho (2015, p. 34) “Fez-se necessário um controle do negócio mais efetivo e novas ferramentas de gestão que acompanhem as constantes mudanças ocorridas no mercado. Uma das ferramentas utilizadas pelas empresas para assegurar a eficiência desse processo é a gestão de riscos”.

Nesse sentido, a auditoria mostra seu papel para um bom desempenho das organizações. Cordeiro já dizia:

A auditoria interna é uma atividade de avaliação independente dentro de uma organização para revisar as operações contábeis financeiras e outras, com a finalidade de prestar serviço à administração, é um controle administrativo cuja função é medir e avaliar a eficiência dos outros controles (CORDEIRO, 2013, p.9).

Por isso, a auditoria ajuda a organização a alcançar seus objetivos, avaliando e melhorando a eficácia dos processos de controle e gestão de risco. Segundo Ribeiro (2017, p. 66) “A auditoria interna [...] desenvolve-se principalmente, por meio do exame, da avaliação e do monitoramento da adequação e efetividade do controle interno, com o propósito de adicionar valor e melhorar as operações de uma organização”.

Quando a auditoria interna adota um escopo baseado em risco, as suas características mudam um pouco com relação a auditoria interna com escopo tradicional. Bezerra e Pinho (2015, p. 37) explicam que “A Auditoria Interna com foco em riscos aplica testes em processos cujos riscos foram identificados no levantamento de informações, sendo esses testes focalizados nos controles que minimizam os riscos relevantes”. Assim é possível antecipar e prevenir os riscos antes de os mesmos prejudicarem a empresa.

Percebe-se que, para um bom gerenciamento de riscos, a auditoria interna e a administração devem estar em sintonia, pois as duas estão diretamente ligadas à mitigação dos riscos. Cada vez mais a auditoria interna se faz presente nas organizações, ajudando a alta administração na tomada de decisão.

## 2.6 GESTÃO DE RISCO

Nesta abordagem quanto a gestão de risco, foram destacados os seguintes pontos: origem da palavra risco, origem da palavra gestão, risco operacional, risco organizacional e risco de pessoal.

### 2.6.1 Origem da Palavra Risco

Muitas são as origens conhecidas da palavra Risco. A primeira delas vinda do Francês *risque*, interpretado como algo ariscado, ou comprometer [algo ou alguém]. Temos também a origem Italiana *risico* ou *rischio* significando “o perigo ligado a uma atividade” que, por sua vez, deriva do árabe *rizq*, fazendo referência à proximidade ou contingência de um possível dano. Por fim, do Latim *periculum*, tida como “tentativa, risco, perigo”, ligada ao verbo *experiri*, que significa “tentar”.

A noção de risco costuma ser usada como sinônimo de perigo. O risco, no entanto, prende-se com a vulnerabilidade, ao passo que o perigo está associado à possibilidade de um prejuízo ou de um dano. É, portanto, possível distinguir o risco (a possibilidade de dano) e o perigo (a probabilidade de acidente ou patologia). Por outras palavras, o perigo é uma causa do risco (CONCEITO.DE, 2012, p.1).

O risco agora como concepção moderna tem uma ideia central de controlar o futuro, prevendo fatos desvantajosos antes que aconteçam, já que ele é concebido como um perigo potencial de ocorrer.

### 2.6.2 Origem da Palavra Gestão

A palavra Gestão vem do Latim *gestio* sendo o ato de administrar, gerenciar. Gerenciar baseia-se em realizar diligências que conduzem à realização comercial. Administrar, por outro lado, consiste em gerir, governar ou dirigir.

“A gestão, como tal, envolve todo um conjunto de trâmites que são levados a cabo para resolver um assunto ou concretizar um projeto. Por gestão entende-se também



a direção ou administração de uma empresa ou de um negócio” (CONCEITO.DE, 2012, p.1).

### 2.6.3 Riscos Operacionais

O termo “risco” anda lado a lado com a incerteza, ao se referir à variabilidade de retorno de um determinado ativo. Em sua concepção primária, risco significa perigo ou possibilidade de perigo, ou seja, é uma chance de acontecer um evento desfavorável.

Segundo a ISO 31000 (2018, p.12) “O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos.” Uma das ferramentas que as entidades vêm buscando de forma recorrente para identificar esses riscos e assegurar a eficiência da organização, é a gestão de riscos. Segundo Bezerra e Pinho (2015, p.34) “a Gestão de Riscos passou a integrar o cotidiano das entidades com o fito de minimizar os efeitos dos riscos dentro das organizações”, com isso é possível identificar características que podem fazer com que a empresa não atinja seus objetivos.

De acordo com Deloach (2001, p.226), o risco operacional é "o risco de que as operações sejam ineficientes e ineficazes para executar o modelo de negócios da empresa, satisfazer seus clientes e atender os objetivos da empresa em termos de qualidade, custo e desempenho temporal."

Os riscos operacionais podem ser classificados em subcategorias: risco organizacional, risco de sistemas e risco de pessoal. Com isso se torna mais fácil localizar suas causas e, por conseguinte, é possível identificar e monitorar os riscos de uma forma mais adequada.

### 2.6.4 Risco Organizacional

Falhas humanas, processos precários, falta de gestão, entre outras situações, são fatores determinantes a serem observados para tentar mitigar riscos organizacionais futuros. Em regra, muitas empresas não conhecem ou não dão a devida importância de como uma gestão estruturada pode fazer toda a diferença lá na frente. O planejamento a

longo prazo é deixado de lado pela ânsia de lucro a curto prazo, fazendo com que os processos, tarefas e atividades a serem executadas dentro da organização sejam precários.

Ainda há também aquelas empresas que muitas vezes estão rodando no “piloto automático”, onde já se habituaram com as tarefas diárias e entraram no comodismo, esquecendo que nesse novo cenário organizacional é preciso acompanhar lado a lado essas mudanças caso queiram se manter no mercado. E é nesse ponto que a auditoria interna baseada em riscos entra, fornecendo garantia sobre a eficácia da governança, gerenciamento de riscos e controles internos.

Bencke e Pommerening (2011, p.19) explicam que “Os auditores baseados em riscos auferem um melhor relacionamento com os auditados, pois agem preventivamente, o que evita vários desconfortos entre as partes”. Corroborando a informação acima, Cicco (2007, p. 34) afirma que “uma auditoria centrada nos riscos acrescenta mais valor a uma organização do que uma auditoria centrada apenas em controles.”

#### 2.6.5 Risco de Sistemas

Com o avanço da tecnologia, os sistemas informatizados se tornam praticamente obrigatórios dentro das organizações para uma gestão eficiente e segura, mantendo o correto funcionamento da empresa no dia a dia. Contudo, mais importante do que a sua utilização, é verificar periodicamente o seu perfeito funcionamento.

Sistemas defeituosos ou desatualizados, de qualidade duvidosa, oriundos até mesmo de fontes ilegais como a pirataria, por exemplo, estão fadados a gerar prejuízo dentro das organizações. Dentro disso, podem existir brechas de segurança ou defeitos técnicos que podem afetar a capacidade da empresa cumprir, inclusive, até de suas funções mais básicas. Com base nisso, pode-se entender a importância de um profissional de auditoria com alçada em tecnologias de informação. Dutra explica que:

A auditoria em ambiente de tecnologia de informação não muda a formação exigida para a profissão de auditor, apenas percebe que as informações até então disponíveis em forma de papel são agora guardadas em forma eletrônica e que o enfoque de auditoria teria que mudar para se assegurar de que essas informações em forma eletrônica sejam confiáveis antes de emitir sua opinião (DUTRA, 2017, p.1).

Outro detalhe que as empresas devem se atentar, são aquelas que utilizam exclusivamente a ferramenta de planilhas Excel como ferramenta de gestão, deixando de lado sistemas próprios de gestão. Isso pode acabar em erros ou equívocos, como exclusões indesejadas de fórmulas, colunas ou até mesmo de planilhas inteiras, tornando esse tipo de controle perigoso, podendo gerar algum prejuízo para a empresa. Sem falar sobre possíveis falhas que podem acabar corrompendo arquivos, perdendo as informações de toda a planilha.

Em suma, um dos propósitos em gerenciar riscos de sistemas de informação é auxiliar na consecução dos objetivos dos negócios. Dessa forma, podemos mitigar esses tipos de riscos com a realização de auditorias constantes que, consequentemente, reduziram possíveis falhas e fraudes presentes nos sistemas de informação.

#### 2.6.6 Risco de Pessoal

Grande parte do trabalho que envolve nível mais tático e, principalmente, estratégico é realizado por seres humanos. Isso pode ser a maior força de uma organização ou, até mesmo, sua maior fraqueza.

São esses funcionários que entram em contato com clientes e fornecedores, definindo planos de ação e levando a imagem da empresa através deles. Muitas vezes, por falta de qualificação ou preparo, eles estão despreparados para exercer suas funções.

Além disso, Veyrat comenta que:

Existe a possibilidade desses erros serem intencionais, isto, é fruto de uma conduta duvidosa. Os principais riscos de pessoal são:

- Não intencionais, resultado de omissão ou negligência;
- De qualificação, isto é, o profissional não tem condição de desempenhar corretamente suas tarefas por falta de capacidade ou habilidade; e
- Fraude, quando a conduta não atende intencionalmente as normas da empresa, se caracterizando por desvios de materiais ou valores, divulgação de inverdades, etc. (VEYRAT, 2015, p.1).

Mesmo assim, a organização não pode dar atenção somente aos riscos ligados a colaboradores, passando despercebido situações que ocorrem dentro da empresa, que

podem levar ao desinteresse do funcionário permanecer dentro da mesma. Um exemplo disso é o *turnover*, que nada mais é do que a taxa de rotatividade de funcionários.

Toda empresa possui uma taxa de rotatividade, o que é saldável até certo ponto. Porém, alta rotatividade pode significar uma má gestão, falta de infraestrutura e remuneração abaixo da média. O efeito disso dentro da empresa é sentido na produtividade. Com a alta rotação de funcionários, falta tempo para aplicar treinamentos, fazendo com que haja muitas pessoas inexperientes, e os empregados que permanecem podem ficar sobrecarregados.

Buscar uma análise completa dos processos executados na organização é uma ótima medida de controle de mitigação de riscos. Também é importante auxiliar na disseminação da cultura de riscos na organização, estabelecendo canais adequados de reporte e monitoramento para um gerenciamento eficaz.

## 2.7 PROCESSO DECISÓRIO

Dentro da abordagem do processo decisório foram destacados os seguintes pontos: principais conceitos sobre processo decisório, identificação do problema, diagnóstico, geração de alternativas, escolha de uma alternativa e decisão.

### 2.7.1 Principais Conceitos sobre Processo Decisório

Um processo organizacional considerado de grande destaque para um gerenciamento eficaz dentro das organizações é o chamado processo decisório. Basicamente, esse processo é poder escolher o melhor caminho que a empresa irá seguir. Maximiano (2004, p.111) conceitua esse processo como “a sequência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução”.

O processo decisório é um modo de pensamento e ação que culminará com uma escolha. Decidir implica em definir o problema, avaliar possíveis alternativas e, finalmente, escolher uma alternativa de ação dentre as disponíveis. “Entende-se como a melhor decisão aquela que contempla de forma ótima as limitações e as vantagens

inerentes a qualquer entidade, ou seja, a que propicia a otimização dos resultados.” (HAMES, 2004, p.30).

Mais do que isso, tomar a decisão correta e entender como agir em cada uma delas dará uma segurança e contribuirá para uma cultura organizacional sempre positiva internamente. Entretanto, para estar seguro nessa decisão, é preciso conhecer as etapas desse processo.

## 2.7.2 Identificação do Problema

O primeiro passo no processo de tomada de decisão é identificar o problema que está sendo enfrentado, algum fato irregular que necessita de ação corretiva. Esse problema pode ter surgido pelo não conhecimento em como aplicar bem uma ação, para corrigir algo que não estava indo bem ou, até mesmo, como um desafio.

Geralmente os problemas podem criar empecilhos, como a dificuldade na execução de tarefas diárias ou atrapalhar o alcance de objetivos da organização. Além disso, os problemas podem ser um sinal de que os processos não estão atingindo sua capacidade máxima produtiva.

Ramos explica que:

Em muitos casos, as organizações sequer se dão conta de que existem problemas em sua rotina e continuam a executar as tarefas da mesma forma por muito tempo. Isso ocorre porque os processos, procedimentos e atividades, que podem até mesmo estar causando retrabalho e desperdício, já foram assimilados pelas pessoas e fazem parte da rotina diária delas, fazendo com que os problemas se tornem pontos cegos (RAMOS, 2013, p.3).

Para conseguir encontrar as respostas corretas, devemos fazer as perguntas corretas. E uma das melhores técnicas para identificar problemas no processo é o questionamento: “o que pode ser otimizado, tornando melhor do que é hoje?”. E é durante essa fase que as causas dos problemas são apontadas. Passamos então a dividi-las como principais e secundárias para que finalmente possamos analisá-las e nos certificar de cada uma delas.

Outra ferramenta interessante que pode ser usada, pois ajuda a analisar todos os aspectos que envolvem o processo, é o Diagrama de Ishikawa, também conhecido

como Diagrama de Causa e Efeito. Essa é uma ferramenta visual criada pelo engenheiro Kaoru Ishikawa em 1943, cuja função é auxiliar as análises das organizações na identificação de um problema. Com sua representação gráfica, essa ferramenta ajuda na visualização da causa-raiz de um problema que diminui a produtividade da organização.

Ao contrário do que muitas pessoas pensam, os problemas não são em via de regra algo ruim. São eles que nos ajudam a identificar aquilo que pode ser melhorado, nos dando a oportunidade de corrigi-lo antes que se torne algo irreversível.

### 2.7.3 Diagnóstico

Um trabalho minucioso, mas igualmente importante, focado na identificação e análise das ameaças e oportunidades, causas e consequências. Algumas situações se tornam fáceis de se perceber, pois apresentam efeitos evidentes, não sendo necessário um estudo a fundo da situação. Já outras, uma pesquisa mais detalhada do problema é primordial para o seu diagnóstico.

O objetivo dessa pesquisa é buscar pelo máximo de informação que conseguir. Lembrando que essa coleta de dados deve levar em consideração todos os departamentos da organização, sendo assim possível chegar a um diagnóstico condizente com a realidade.

A eficiência do diagnóstico anda lado a lado de um sólido plano de gestão. Meneses salienta que:

Um plano de gestão da operação eficiente que consiga bons resultados práticos necessita [...] da elaboração de um diagnóstico das unidades e de todo processo operacional implantado e em funcionamento. O diagnóstico permite compreender a situação vigente e objetiva também dar subsídios para a implantação de mudanças futuras (MENESES, 2011, p.68).

Por isso é fundamental utilizar do diagnóstico periodicamente, e não só durante processos decisórios ou em assuntos específicos, devendo o mesmo fazer parte de todo o processo operacional da entidade.

#### 2.7.4 Geração de Alternativas

Após realizar o diagnóstico do problema, devemos gerar as alternativas que solucionem a dificuldade em questão. Vale lembrar que a organização deve listar as alternativas que se encontram dentro do seu alcance, não prejudicando seu orçamento ou selecionando alternativas que levarão demasiado tempo para sua implantação, onde o tempo oportuno para a tomada de decisão já teria se esgotado.

Moritz e Pereira esclarecem sobre a limitação do escopo ao buscar soluções satisfatórias na hora de gerar alternativas:

O modelo da Racionalidade Limitada (*Bounded Rationality*), também conhecido como Modelo Carnegie [...] propõe que não é possível para um tomador de decisões ter acesso a todas as possibilidades de ação, medindo todas as opções, devido à impossibilidade física de ter acesso a todas as informações e processá-las, além do alto custo envolvido nesse processo.

Tendo em vista a escassez de recursos, os gerentes e administradores contentam-se em obter um número limitado de informações, um nível satisfatório, que lhes permita identificar os problemas e algumas soluções alternativas. Dessa forma, na prática, os gestores não buscam todas as soluções possíveis para um problema específico, o que seria impossível, mas apenas soluções satisfatórias e aceitáveis (MORITZ e PEREIRA, 2015, p.60).

Muitas são as variáveis dentro do processo decisório, por essa razão é fundamental gerar alternativas de maneira consciente, buscando envolver pessoas que estejam ligadas ao processo para que possam refletir em como isso afetará o dia a dia no trabalho. E até mesmo questionando se essa alternativa solucionará de fato o problema, ou poderá criar outro no futuro.

#### 2.7.5 Escolha de uma Alternativa e Decisão

Com as alternativas na mesa, é preciso decidir. Tendo em mãos as opções, elas serão comparadas, julgadas e avaliadas, para que seja feita a escolha correta. É fundamental analisar criticamente as possibilidades que foram geradas antes de seguir o caminho escolhido, levando em consideração os riscos, o tempo necessário e o momento em que a empresa se encontra.

Seja racional na escolha. Moritz e Pereira comentam que:

A racionalidade é a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações; e é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas consequências e a efetuar escolhas conscientes e deliberadas. Como toda decisão envolve fatos e julgamentos além de um conteúdo factual, ela tem também um conteúdo ético (MORITZ e PEREIRA, 2015, p.65).

Vale ressaltar que é fundamental fazer um acompanhamento do que foi implementado, para garantir que o problema realmente será solucionado. Somente assim será possível assegurar se a decisão tomada foi a correta.



### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta abordagem quanto a metodologia da pesquisa, foram destacados os seguintes pontos: tipologia da pesquisa quanto aos objetivos, tipologia da pesquisa quanto aos procedimentos, tipologia da pesquisa quanto à abordagem do problema e levantamento de dados e informações.

Segundo Gil:

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 2002, p.17).

Sendo assim, a metodologia do presente trabalho terá como objetivo descrever e explicar os fenômenos, procurando identificar fatores importantes para uma gestão de riscos, tendo como base uma empresa de estudo que atua no mercado madeireiro.

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

A metodologia adotada na presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e explicativa, com o objetivo de analisar e identificar fatores para compreender a importância de uma gestão de riscos aliada à auditoria interna no que diz respeito a tomada de decisão.

##### 3.1.1 Pesquisa Descritiva

A pesquisa se enquadra em descritiva pois, segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p.17) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”. Gil (2002, p.42) explica que “as pesquisas descritivas têm

como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

### 3.1.2 Pesquisa Explicativa

Podemos classificar a presente pesquisa como explicativa, inclusive. Segundo Gil (2007, p.43) “Esse tipo de pesquisa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos [...] e exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado”.

A pesquisa explicativa é um estudo mais aprofundado com a necessidade de explanar fatores que contribuem para a ocorrência do fato. Andrade comenta que:

A pesquisa explicativa, é um tipo de pesquisa mais complexa, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes. A pesquisa explicativa tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão, o porquê das coisas e por esse motivo está mais sujeita a erros. (ANDRADE, 2003, p.20).

Deste modo, a pesquisa explicativa registra os fatos, analisa-os e identifica suas causas e fatores, uma vez que aprofunda o conhecimento de uma dada realidade.

## 3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Ao identificar esta pesquisa quanto aos procedimentos, o estudo de caso é o que melhor se encaixa para a obtenção dos objetivos apresentados, por se caracterizar em apenas uma empresa.

### 3.2.1 Estudo de Caso

A pesquisa do tipo “estudo de caso” caracteriza-se principalmente por ser o estudo de um único acontecimento, permitindo o pesquisador aprofundar-se melhor por ser um caso específico.

Esta modalidade de pesquisa é amplamente usada nas ciências biomédicas e sociais (GIL, 2008, p.54). Fonseca complementa que:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objetivo a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p.33).

Esse tipo de pesquisa visa selecionar, tratar e interpretar as informações obtidas, buscando extrair todos os dados nela contidas. Isso permite que o investigador se aprofunde no caso selecionado e, ao final da pesquisa, seja apresentado o ponto de vista e a perspectiva dele.

### 3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA

Quanto ao problema, será utilizada uma abordagem qualitativa, pois permite compreender a complexidade e os detalhes das informações obtidas.

#### 3.3.1 Pesquisa Qualitativa

Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador deve participar, compreender e interpretar os dados obtidos. Uma das principais características desta pesquisa, é que a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas convence na forma da experimentação empírica, a partir de análise feita de forma detalhada, agindo de forma lógica das ideias (MICHEL, 2009, p.36). Corroborando com o exposto, Silveira esclarece que:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (SILVEIRA, 2009, p.31).

Desta forma, esse trabalho foi realizado por meio de questionamentos quanto à importância de a auditoria interna caminhar lado a lado com uma gestão de riscos eficaz dentro das organizações.

### 3.4 LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES

Foram coletados dados para atender aos objetivos da pesquisa e obtenção das informações necessárias na investigação. A primeira fase consiste em acesso total às demonstrações financeiras da companhia, aos fluxos comerciais, financeiros e operacionais. Dessa forma é possível entender a situação patrimonial em que a empresa se encontra, além de poder visualizar todo o fluxo de processos da mesma.

A segunda fase se dá início pela visita à fábrica e ao departamento comercial, financeiro e operacional, para conhecer na prática como é o fluxo do dia a dia. E também ter conhecimento de como as informações chegam à contabilidade.

A terceira fase consiste em entrevistas com o administrador e com os responsáveis das áreas do financeiro, comercial, operacional e da contabilidade. Com isso, é possível obter várias informações sobre o andamento da empresa e, além disso, permite coletar os dados necessários para o melhor entendimento dos sistemas de controle interno desempenhado por cada departamento, permitindo assim a análise dos pontos fracos encontrados.

## 4 ESTUDO DE CASO

Nesta abordagem do estudo de caso foi destacado os seguintes pontos: características da empresa, mapeamento das áreas internas da empresa, entrevista com os gerentes e análise e discussão dos dados.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A empresa de estudo trata-se de uma organização de médio porte, cujo nome empresarial não será divulgado por motivo de sigilo. Ela é uma empresa privada e uma das maiores fabricantes de pisos de madeira do estado do Paraná, tida como referência quando o assunto é a fabricação de pisos de madeira engenheirados. Além de atuar no Brasil, a empresa também distribui para o mercado internacional, atuando em países da América Latina e hoje também conta com diversas lojas em território nacional. Com mais de 10 anos no mercado, seu compromisso é oferecer produtos de elevados padrões de qualidade. Utilizando tecnologia especializada, os produtos tem a sua estrutura composta de lâminas torneadas de madeiras tropicais e de reflorestamento, combinadas entre si. Tudo isso com um exigente controle de umidade da madeira desde o início da produção, tornando simples a sua manutenção.

No Paraná, não muito diferente dos demais estados, após a abertura comercial, as empresas que faziam parte do segmento madeireiro precisaram passar por um período de reestruturação do que diz respeito a evolução tecnológica no segmento de transformação da madeira, tendo que aumentar o *mix* de produtos, elaborando novos *design* e melhorando a sua qualidade para sustentação da competitividade dos produtos brasileiros. E o cenário não foi diferente com a empresa de estudo, onde, após todas essas mudanças, resultou em um significativo aumento na demanda dessas novas mercadorias, principalmente pelos segmentos de pisos laminados. Porém, várias falhas nos processos internos foram constatadas até a adequação desse novo cenário. Algo que poderia ter tomado um rumo diferente se a mesma tivesse à disposição auditores internos que pudessem ter uma visão melhor dos processos, gerindo riscos e ajudando na tomada de decisão.

#### 4.1.1 Área de Atuação

A empresa atua no ramo madeireiro, trabalhando com madeiras de alto padrão, como a Cumaru, Sucupira, Grigio e algumas madeiras de reflorestamento, como as de Eucalipto e Pinus.

A sua principal atividade é a fabricação de madeira laminada e chapas de madeira compensada, com a finalidade de produção de pisos de madeira, os famosos pisos laminados.

#### 4.1.2 Estrutura Administrativa

Hoje, a estrutura organizacional da empresa compreende em quatro principais setores, sendo eles o departamento comercial, departamento financeiro, departamento operacional e a contabilidade (ORGANOGRAMA 1).



FONTE: Empresa de estudo (2020).

Na empresa de estudo, o diretor estabelece metas e objetivos por departamento, tendo um planejamento estratégico da organização. Ele também desenvolve planos de

trabalho, estima e aloca os recursos financeiros necessários a cada departamento. Logo abaixo dele, temos os gerentes de cada departamento que formam o sistema organizacional da empresa. Todos são auxiliados por demais pessoas, em particular o setor operacional que detém mais da metade dos funcionários de toda a organização.

## 4.2 MAPEAMENTO DAS ÁREAS INTERNAS DA EMPRESA

Cada área interna dispõe de suas funções, almejando seus objetivos. Cada uma das quatro áreas internas possui seus controles e fluxogramas, e juntas elas alcançam o objetivo final da empresa.

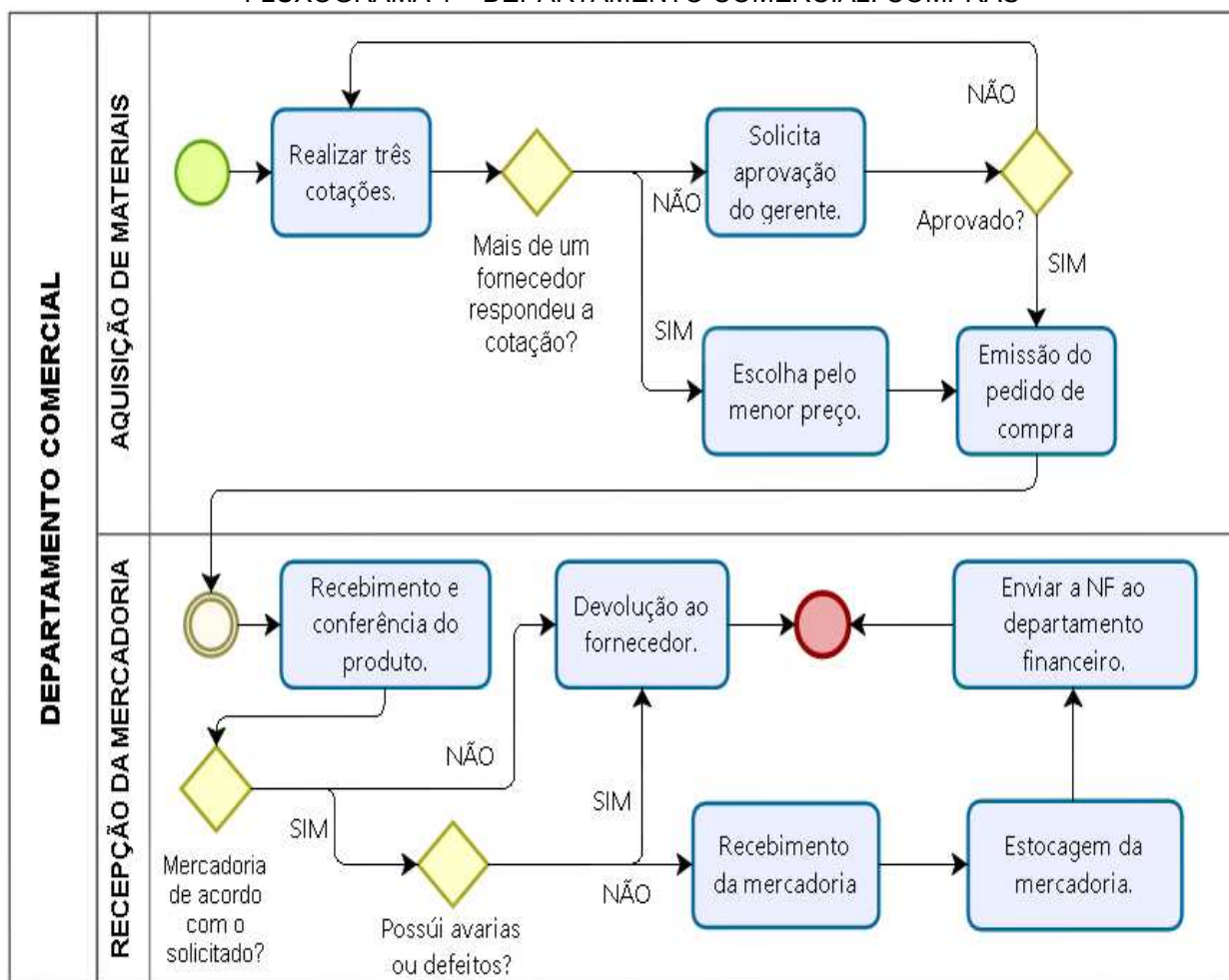
### 4.2.1 Departamento Comercial

Hoje o departamento comercial é composto pelo gerente comercial e quatro auxiliares, sendo dois vendedores e dois compradores. O gerente é responsável por coordenar as atividades do setor, fazendo a frente com novos clientes e fornecedores. Já os auxiliares analisam o mercado madeireiro para averiguarem as melhores oportunidades de compra e venda, negociando as melhores condições.

O gerente do departamento está sempre presente, enfatizando a importância que o setor comercial tem com a empresa. O departamento possui seus próprios fluxogramas para os procedimentos de compra e venda.

As compras são feitas mediante a, no mínimo, três cotações de diferentes fornecedores de matéria prima. Após o retorno das cotações, a escolha do fornecedor é feita pelo qual oferece o menor preço, não tendo valor mínimo ou máximo para tomada de decisão. Se apenas um fornecedor responde a cotação, é dever do gerente decidir se deve aprovar ou não a compra. Na sequência, emite-se o pedido de compra para o fornecedor. Quando a mercadoria chega à empresa, o colaborador do departamento comercial deve receber e conferir se a mercadoria está de acordo com a nota fiscal, se não apresenta nenhuma avaria ou defeito, e também deve verificar se o material está de acordo com o solicitado no pedido. A nota fiscal é encaminhada para o departamento financeiro (FLUXOGRAMA 1).

FLUXOGRAMA 1 – DEPARTAMENTO COMERCIAL: COMPRAS



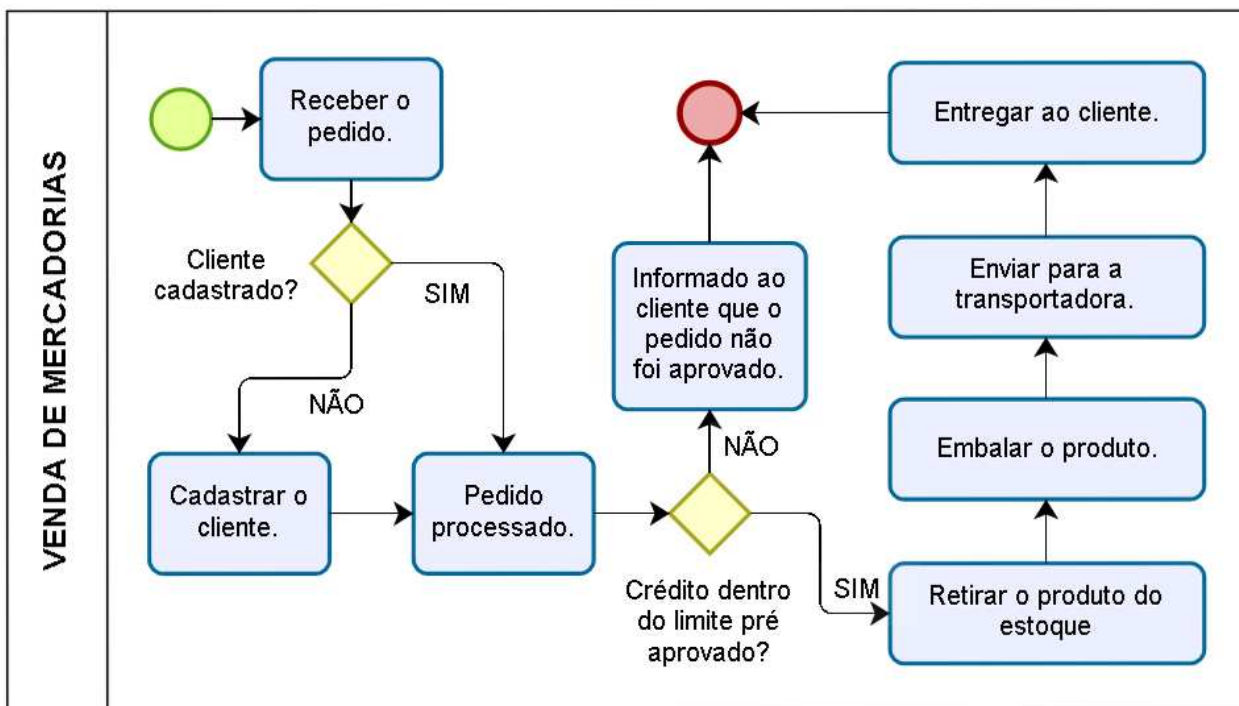
FONTE: Empresa de estudo (2020).

Já o processo de vendas inicia-se com o pedido de compra feito pelo cliente. Mediante a isso, é feita uma busca no sistema para verificar se o cliente já possui cadastro. Em caso negativo, o cliente é cadastrado e é verificado qual o limite de crédito que foi liberado pelo departamento financeiro para compras a prazo.

Caso o pedido esteja acima do limite, é informado ao cliente que o pedido não foi aprovado. Caso contrário, o pedido é processado, o produto é retirado do estoque, embalado e enviado à transportadora para a entrega ao cliente (FLUXOGRAMA 2).



FLUXOGRAMA 2 – DEPARTAMENTO COMERCIAL: VENDAS



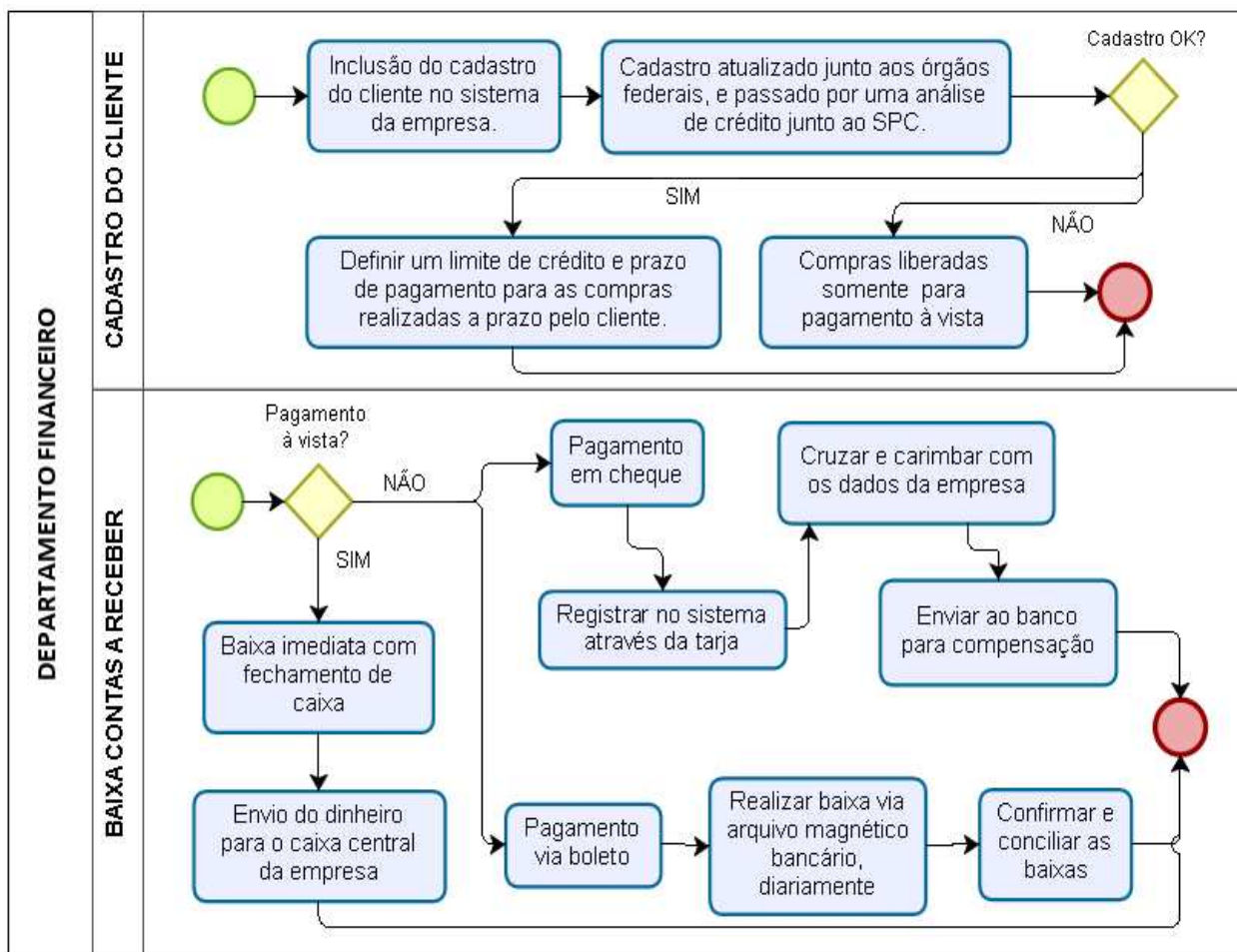
FONTE: Empresa de estudo (2020).

#### 4.2.2 Departamento Financeiro

O departamento financeiro é composto pelo gerente financeiro e dois auxiliares. Nele são realizados todos os pagamentos e recebimentos da empresa, sejam eles por dinheiro, cheque, boleto ou qualquer outro meio, todos registrados dentro do sistema.

Para as vendas realizadas o processo inicia-se pelo recebimento do pedido de venda, onde o cliente é cadastrado junto ao sistema e passa por um processo de análise de crédito junto aos Serviços de Proteção ao Crédito. Essa análise busca identificar o comportamento de compra do cliente, pontualidade no pagamento, volume de compra e variedade junto a outros fornecedores e consultando a existência ou não de inadimplência no mercado. Estando o cadastro do cliente *ok*, com relação a sua situação financeira, é definido um limite de crédito para as compras a prazo efetuadas pelo cliente. Clientes com dados insuficientes para atender a política da empresa, as compras serão liberadas somente para pagamentos à vista (FLUXOGRAMA 3).

FLUXOGRAMA 3 – DEPARTAMENTO FINANCEIRO: CONTAS A RECEBER

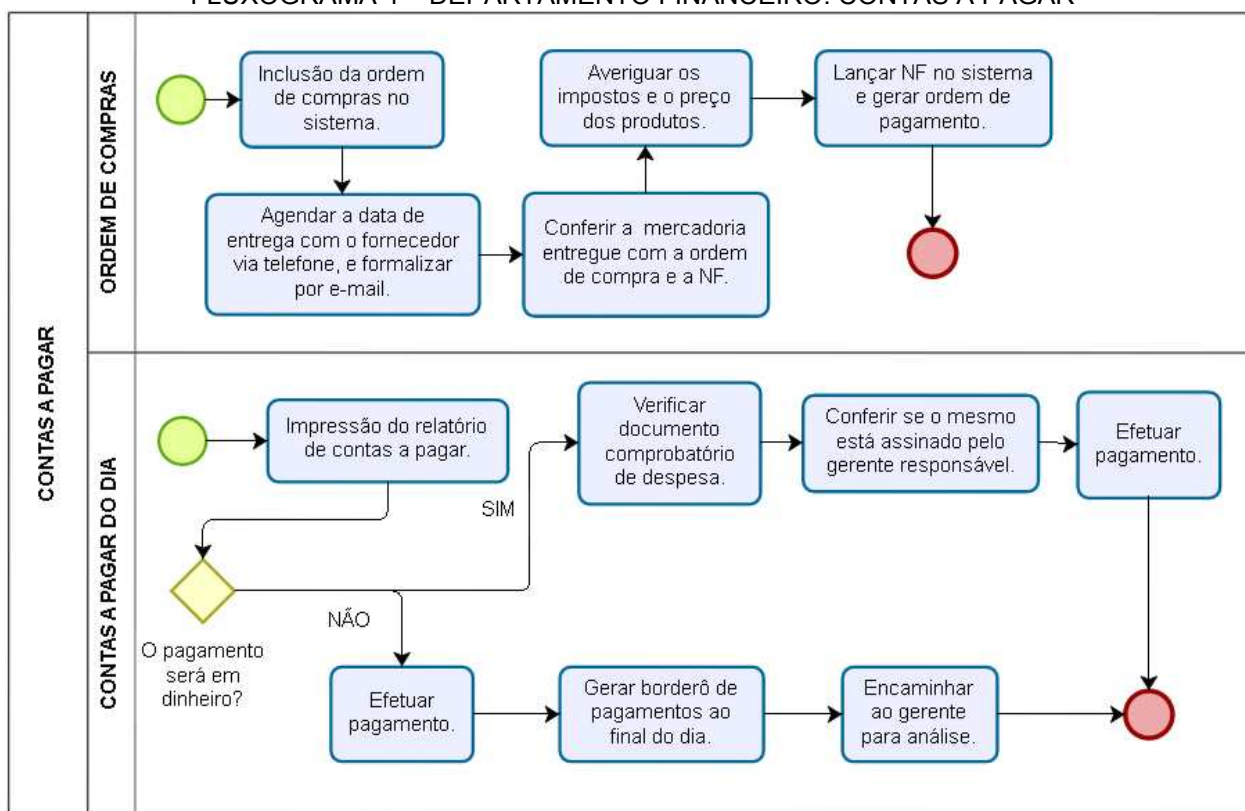


FONTE: Empresa de estudo (2020).

Já para os pagamentos, o fluxo inicia-se pela inclusão da ordem de compra no sistema, onde é agendado a data de entrega com o fornecedor via telefone, e formalizado por e-mail. Quando a mercadoria é recebida, é feito um confronto com a ordem de compra e a nota fiscal, para averiguar os impostos destacados em nota e o preço dos produtos. Estando todas as informações corretas, a nota fiscal é cadastrada no sistema.

A relação de contas a pagar do dia é impressa pelo gerente financeiro, montando um borderô de pagamentos. Contas pagas em dinheiro do caixa são efetuadas somente mediante documento comprobatório de despesa, onde o mesmo deve estar assinado pelo gerente do departamento. Ao final do dia é gerado um borderô de pagamentos e encaminhado ao gerente para análise e arquivo (FLUXOGRAMA 4).

FLUXOGRAMA 4 – DEPARTAMENTO FINANCEIRO: CONTAS A PAGAR



FONTE: Empresa de estudo (2020).

É de responsabilidade do departamento financeiro cuidar para que esses pagamentos sejam efetuados dentro do prazo, buscando prorrogação do vencimento com o respectivo fornecedor, caso necessário.

#### 4.2.3 Departamento Operacional

O departamento operacional é responsável pela pesagem no momento da recepção da mercadoria e em sua expedição, classificação do tipo de madeira, corte, secagem e armazenamento.

O procedimento de pesagem é feito assim que a mercadoria é descarregada dos caminhões, e o valor é confrontado com a nota fiscal de compra, podendo apresentar uma variação aceitável de até 3kg. A seguir, as toras de madeira são empilhadas em lotes conforme o tipo de madeira para, posteriormente, serem processadas. Cada tora de madeira é acompanhada, máquina por máquina, até o produto acabado.

O processo inicia-se com as toras sendo descascadas em um tambor descascador, onde elas se chocam até que as cascas se soltem naturalmente. Logo após, as toras descascadas passam pelo processo de corte, onde é imposta uma tensão à madeira por ação mecânica. Em seguida, a lâmina de corte é orientada e direcionada pelo operador da máquina, realizando um corte octogonal, paralelo às fibras da madeira.

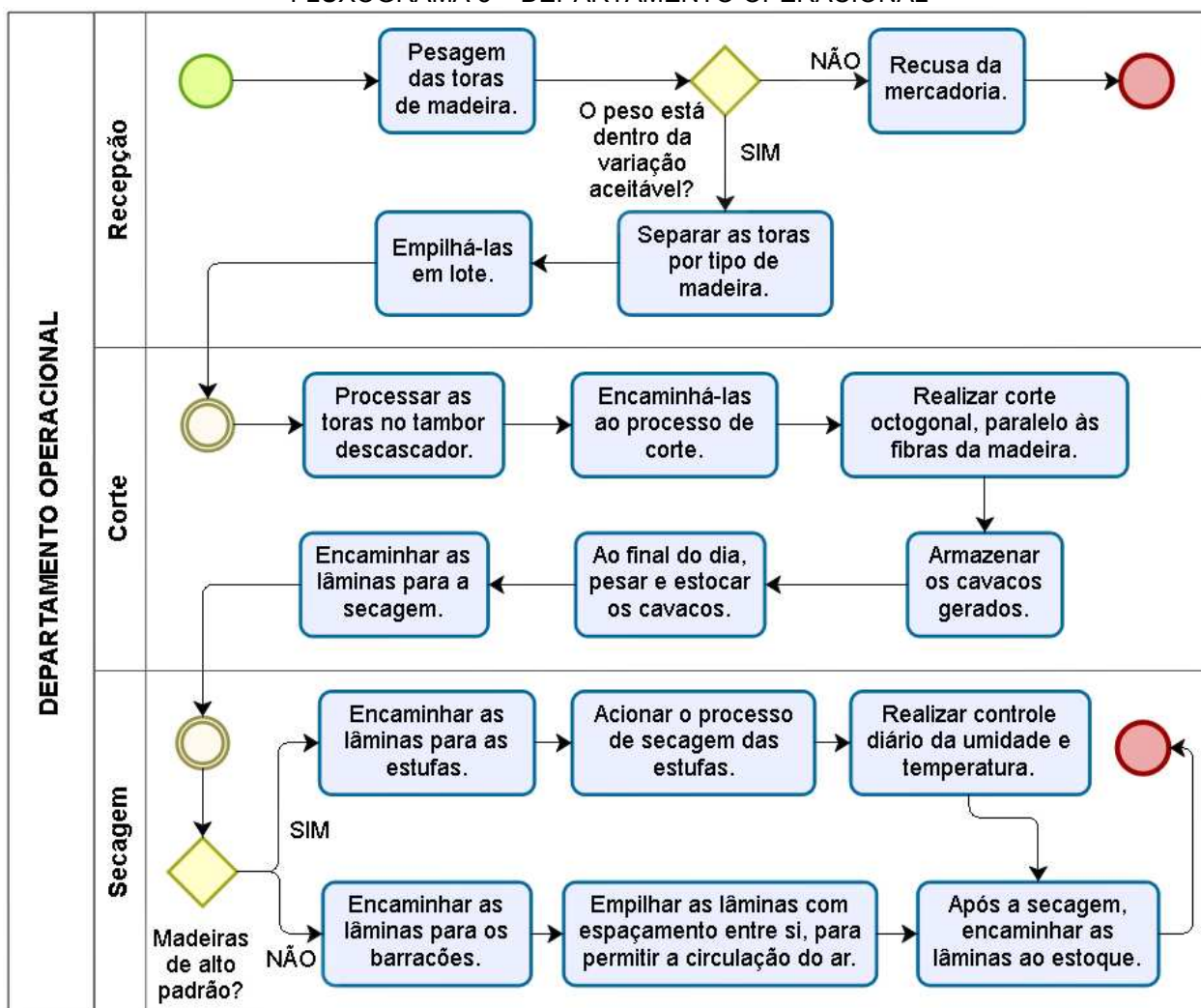
No corte da madeira sempre há as sobras das mesmas, chamadas de cavaco. Essas sobras são naturais durante o processo de corte, mas também podem acontecer quando, durante a ação da lâmina, a madeira se rompe por fendilhamento. Ao final de cada dia, os cavacos são juntados e fazem parte do estoque para venda a empresas que os utilizam para a criação de tacos de madeira ou afins.

Após o corte, as lâminas de madeira são criadas, onde elas seguem para um galpão para o processo de secagem. A secagem da madeira tem o objetivo de reduzir o teor de umidade, reduzir a movimentação dimensional, impedir os ataques de fungos e aumentar a resistência física da madeira. Na empresa de estudo, existem dois processos de secagem.

O primeiro é a secagem ao ar livre, feito nas madeiras de pinus e eucaliptos, em barracões com paredes abertas para melhor circulação de ar. Os barracões possuem tetos móveis para que, em dias de chuva, possam ser fechados e em dias quentes haja incidência de luz solar. O segundo processo é feito somente em madeiras de alto padrão, em estufas com ventilação forçada, temperatura e umidade controladas. As vantagens da secagem em estufa são o menor tempo do processo, e também a obtenção de teores de umidade mais baixos. Porém, a desvantagem é o custo de implantação e manutenção desse sistema, e também de operação desse equipamento.

Após a secagem, as lâminas de madeira são estocadas e estão prontas para venda (FLUXOGRAMA 5).

FLUXOGRAMA 5 – DEPARTAMENTO OPERACIONAL



FONTE: Empresa de estudo (2020).

#### 4.2.4 Contabilidade

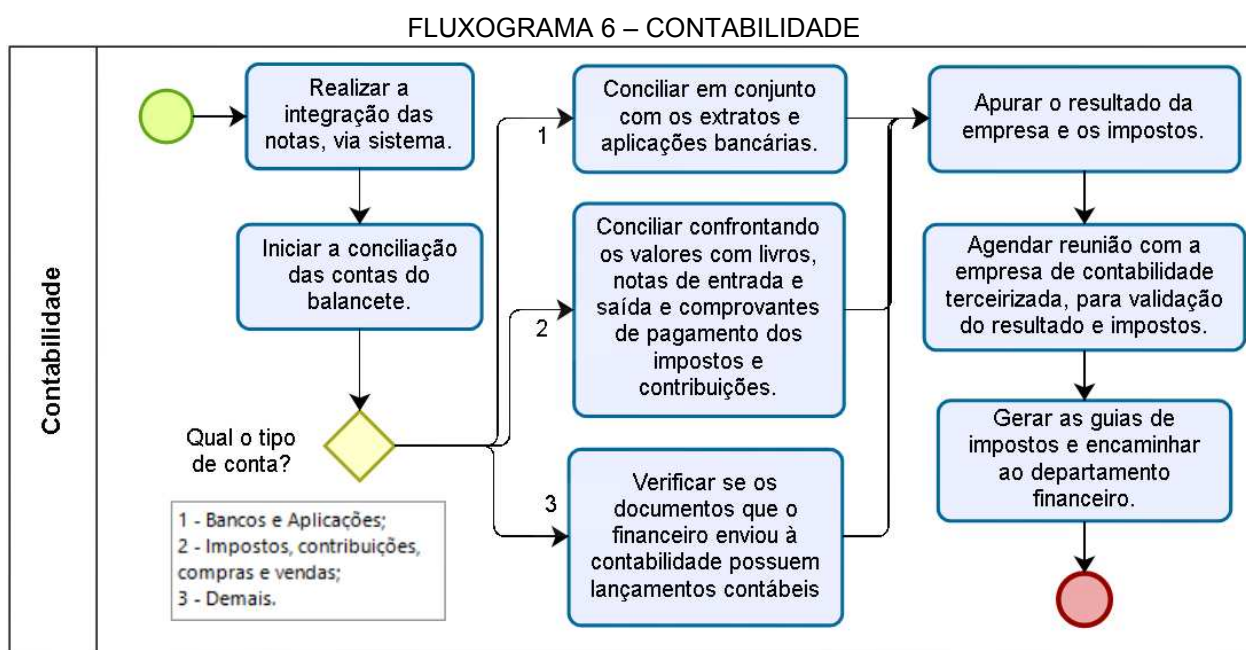
A contabilidade interna é composta pela gerente contábil, um auxiliar fiscal e um auxiliar contábil. Esse departamento é responsável pelo correto cálculo de impostos das notas fiscais de saída e por todas as operações financeiras que foram movimentadas, fazendo o seu correto lançamento em sistema contábil.

Toda e qualquer operação circula pela contabilidade a fim de que, ao final do período, possa ser feita a apuração do resultado e impostos para visualização dos sócios.

A rotina contábil inicia-se com a integração das notas de despesas e receitas, previamente lançadas pelo departamento financeiro. O auxiliar contábil realiza a

conciliação de todas as contas do balancete, exceto aquelas que envolvem o fiscal, como impostos, contribuições, compras e vendas. A conciliação dos bancos é feita em conjunto com os extratos bancários e aplicações financeiras. Todos os documentos que o financeiro envia à contabilidade passam por uma conferência, verificando se os mesmos possuem lançamentos contábeis. Já o auxiliar fiscal realiza a conferência do restante das contas, confrontando seus valores com os livros fiscais, notas de entrada e saída e comprovantes de pagamento dos impostos e contribuições.

Após todas as contas do balancete conciliadas, a gerente contábil apura o resultado da empresa e os impostos. É agendada uma reunião com a empresa de contabilidade terceirizada, para a conferência do balanço e impostos apurados. Tendo a validação da contabilidade, as guias de impostos, se houver, são geradas e encaminhadas ao departamento financeiro para agendar o pagamento (FLUXOGRAMA 6).



FONTE: Empresa de estudo (2020).

#### 4.3 ENTREVISTA COM OS GERENTES

Cada um dos responsáveis pelo departamento comercial, financeiro, operacional e da contabilidade cedeu uma parte de seu tempo para a realização de uma entrevista e



resolução de algumas dúvidas. Com isso foi possível obter diversas informações sobre cada departamento da empresa, além de proporcionar uma melhor noção a respeito dos processos descritos anteriormente. E entre tantas perguntas e questionamentos, algumas foram selecionadas como de suma importância para o melhor entendimento de todo o processo desempenhado por cada departamento.

A primeira área em que a entrevista se deu início foi a contabilidade, seguida pelo departamento financeiro, comercial e por fim o operacional. O primeiro questionamento feito à gerente foi com relação aos documentos que o financeiro tem posse, e se os mesmos são encaminhados à contabilidade, como as notas fiscais, boletos, comprovantes de pagamento, cheques e contratos de compra e venda. Em resposta, a gerente afirmou que todos os documentos citados são encaminhados para a contabilidade, anexado aos relatórios de movimentações diárias. Ao receber os documentos, o auxiliar contábil os confere e arquiva.

A conciliação contábil tem início no quinto dia útil do mês subsequente ao qual está sendo apurado, e as contas devem estar conciliadas até o dia vinte. Essa data de início foi estipulada devido ao departamento financeiro ter acesso para alterar e/ou corrigir qualquer movimentação feita até o quarto dia útil após o término do mês. Dessa forma a contabilidade tem a certeza de que a conciliação feita não irá alterar. Por outro lado, o fiscal inicia sua conciliação no primeiro dia útil do mês, e tudo deve estar conciliado até o dia dez devido a obrigação acessória EFD ICMS-IPI, cuja qual tem data limite de entrega todo dia doze do mês subsequente ao fato gerador.

Todos os acessos de cada módulo do sistema são liberados por perfil de usuário, evitando o risco de algum colaborador alterar algo por engano ou, até mesmo, intencionalmente. A contabilidade tem total acesso ao módulo contábil e também conta com acesso ao módulo financeiro, porém não possui liberação para incluir, alterar ou excluir algum registro. Já os demais departamentos se restringem a apenas aos seus próprios módulos, muito importante para que um departamento não interfira no outro.

Após todas as contas serem conciliadas, a gerente contábil faz uma última revisão no balancete e apura o lucro ou prejuízo do período. Estando tudo certo, é agendado uma reunião com a empresa de contabilidade terceirizada para uma

verificação final e o cálculo dos impostos, enviando os respectivos DARFs ao departamento financeiro para agendar o pagamento dos impostos.

Dentro do departamento financeiro, quem realiza as operações de pagamentos e recebimentos são os auxiliares. Foi questionado ao gerente sobre os pagamentos, e qual é a precaução tomada para que não haja pagamentos em atraso, ou pagamentos antecipados que possuem vencimento em data futura, não prejudicando assim o fluxo de caixa. Em resposta, o gerente diz ter conhecimento de todas as operações de pagamentos que serão efetuadas pelo menos um dia antes. E que os auxiliares só tem autorização para realizarem pagamentos de títulos que estão listados em relatório assinado previamente por ele. Assim, ao final de cada dia, o gerente financeiro realiza uma conciliação de tudo que foi pago com o relatório emitido. Caso ele perceba a falta de algum pagamento, ainda há tempo hábil para liquidar o mesmo. Se situação contrária for verdadeira, ou seja, existam pagamentos efetuados que não constam na listagem, o gerente verifica se tratou-se de pagamento antecipado ou, na pior das hipóteses, houve pagamento não pertencente à empresa. Situação que nunca ocorreu, de acordo com o gerente, mas caso algum dia venha a ocorrer, medidas serão tomadas para coibir tal ação.

Em relação a pagamento em dinheiro, que os realiza é o gerente. Mas o caixa é utilizado apenas para valores baixos ou compras do dia a dia, como materiais de expediente, por exemplo. O saldo do caixa é conferido e lançado diariamente no sistema, e ao final do dia é impresso o relatório.

Quanto as funções de compra, recepção e venda de mercadorias, o responsável por executar os processos é o departamento comercial. Em relação as compras de matéria prima, o gerente informou que são, em sua maioria, vindas de empresas do comércio madeireiro situadas em Santa Catarina, e também de alguns produtores rurais situados ao norte de Curitiba, como as cidades de Cerro Azul, Tunas e Rio Branco do Sul. Foi questionado sobre a quantidade de fornecedores e se não há concentração de compras em um único deles, gerando o risco de ter somente um fornecedor. Em resposta, o gerente informou que são cerca de três fornecedores que a empresa considera como de confiança, onde todo mês são efetuadas compras em pelo menos um deles. Mas



também há outros fornecedores à disposição, os quais há uma rotatividade maior na hora da escolha de compra.

Já o departamento operacional fica responsável pelo devido tratamento das madeiras, como o corte, secagem e armazenamento delas. Uma indagação feita ao responsável pelo departamento é se as madeiras com qual a empresa trabalha, sofrem algum tipo de fiscalização acerca de sua origem, para averiguar se as mesmas não tenham vindo de desmatamento florestal. O responsável assegurou que os fornecedores os quais a empresa tem vínculo, realizam seu próprio plantio de madeiras e que todos possuem liberação da Secretaria do Meio Ambiente para operarem. Quanto as vendas, foi questionado sobre o Documento de Origem Florestal (DOF), documento que integra o transporte florestal, com o objetivo de monitorar e controlar a exploração, transformação e comercialização de recursos florestais. Acerca disso, o gerente informou que a empresa não se enquadra em tal obrigatoriedade, visto que a Portaria MMA nº 253 de 18/08/2006 não exige tal documento para produtos e subprodutos florestais de origem exótica (eucalipto, pinus e teca). Já para as madeiras de alto padrão, também estão dispensadas de tal documento já que as mesmas estão dentro do escopo da Instrução Normativa IBAMA 21, Art. 49, pois se tratam de produtos já acabados.

Em relação à segurança, a empresa apresenta algumas proteções contra roubo como cercas elétricas ao redor de todo o estabelecimento, câmeras de segurança por toda a fábrica e cães de guarda que ficam soltos à noite. Além disso, há alarmes com sensor de presença que, caso sejam disparados, a empresa de segurança terceirizada é acionada para averiguar. Foi questionado se a empresa dispõe de seguro empresarial e, segundo os responsáveis, existe cobertura sobre o estoque, cobertura predial e veículos. As apólices são renovadas anualmente e cobrem riscos quanto a incêndios, raios, explosão, vendaval, danos elétricos e roubos.

Com relação a segurança de colaboradores, a empresa fornece Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e uniformes. Além disso, a empresa se responsabiliza em controlar e disciplinar o uso de tais equipamentos fornecidos, com alguns treinamentos os funcionários compreendem a importância dos EPIs e a correta maneira de utilizá-los.

Esses foram alguns pontos levantados que acrescem informações acerca dos controles internos realizados anteriormente. Dessa maneira foi possível levantar pontos

importantes para melhor compreensão dos processos que são executados pela empresa, inclusive para a verificação e análise dos pontos fracos e riscos encontrados.

#### 4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este trabalho teve como estudo de caso uma empresa que opera no ramo madeireiro na fabricação de madeira laminada e chapas compensadas, onde foram levantados todos os controles internos existentes na empresa.

Tendo como base a Organização Internacional de Normalização, em inglês *International Organization for Standardization* (ISO) 31000, no que diz respeito aos princípios e diretrizes da gestão de riscos, foi possível comparar com as atividades realizadas pela empresa, possibilitando a análise de falhas ou erros que poderiam dificultar a eficácia dos controles internos executados.

De acordo com a ISO 31000 (2018, p.12) “O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos”. Após realizada toda uma análise, foi possível elencar alguns pontos a serem observados.

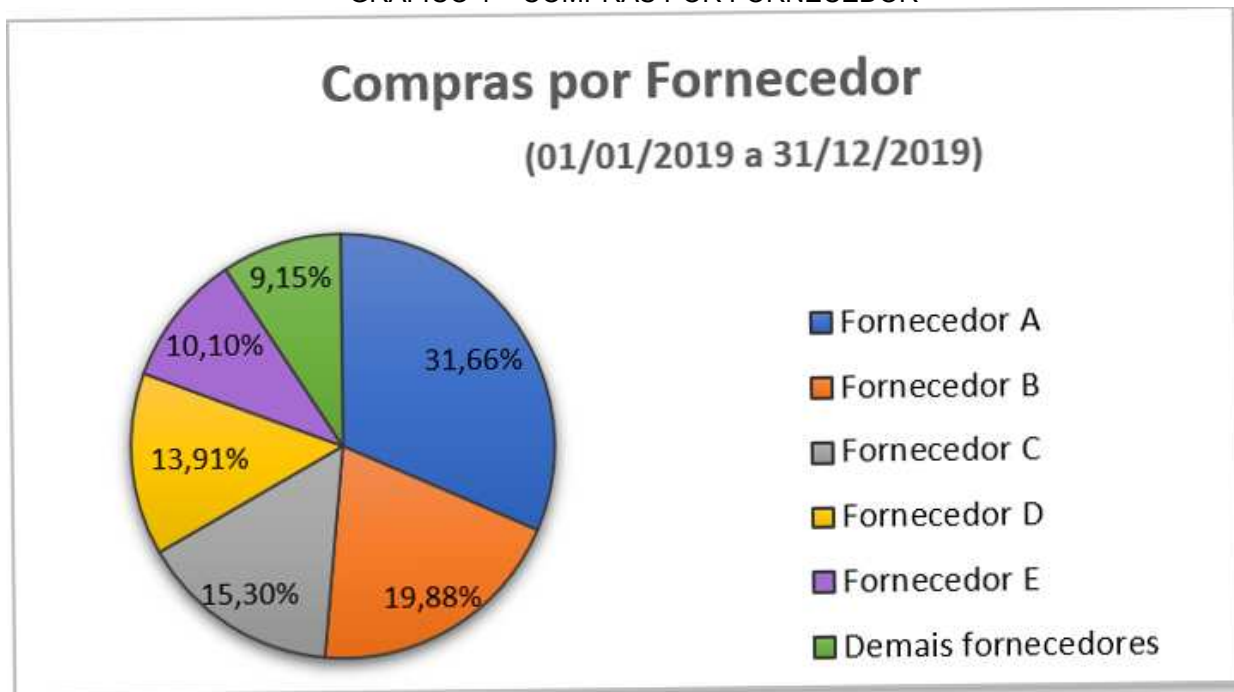
Primeiramente, o sistema utilizado é de qualidade e possui todas as funções necessárias para uma boa gestão empresarial, mas os gerentes poderiam utilizar algumas ferramentas existentes dentro dele para aprimorar ainda mais a segurança. Como é o caso do bloqueio de períodos anteriores, onde o financeiro tem a liberdade de alterar e/ou corrigir qualquer movimentação feita até o quarto dia útil após o término do mês. Porém, passado esse tempo, não há qualquer bloqueio para realizar alterações no sistema, gerando o risco de existirem modificações feitas, o qual afetará diretamente os saldos contábeis que já foram conciliados. Portanto, sugere-se efetuar a rotina de bloqueio ao final do quarto dia útil.

Ainda sobre as alterações, a empresa não possui nenhum procedimento formal caso o financeiro encontre alguma diferença ou erro o qual deva ser corrigido após o prazo estipulado. Hoje, as alterações são comunicadas à contabilidade de modo verbal, não explicando o motivo para tal ajuste. Dessa forma, recomenda-se a elaboração de um protocolo caso for necessário efetuar algum ajuste, devendo o mesmo conter a data a

ser realizado a alteração, motivo e assinatura do gerente. O mesmo deverá ser encaminhado à contabilidade para os encarregados tomarem ciência da mudança.

Quanto aos fornecedores, realizou-se um levantamento das compras efetuadas no período de 01/01/2019 a 31/12/2019 com o objetivo de verificar a existência de centralização de fornecedores, em outras palavras, se a maior parte das compras de matéria prima tinham origem de um único fornecedor. Foi identificado que cerca de 32% das compras de matéria prima efetuadas ao longo do ano tem origem de um único fornecedor, aqui identificado como “Fornecedor A” (GRÁFICO 1).

GRÁFICO 1 – COMPRAS POR FORNECEDOR



FONTE: Autor (2020).

Tal porcentagem não acarreta em risco, pois as compras em um único fornecedor não ultrapassam os 50%. Mas, de acordo com Moura (2017, p.1) “Manter mais de um fornecedor é hoje mais que uma alternativa ou plano B. É evitar o risco de desabastecimento”. Por isso, aconselha-se a tomar os devidos cuidados para que mantenham um leque grande de fornecedores, mitigando assim o risco de desabastecimento.

Hoje a empresa possui alguns colaboradores-chave, sendo eles os gerentes de cada departamento. A saída de um colaborador desse nível, seja por aposentadoria, desligamento ou qualquer outro fator, acarreta em uma perda um tanto traumática caso a empresa não detenha um planejamento prévio. O impacto da saída de um colaborador-chave pode comprometer os resultados e, caso algum deles deixe sua função, é fundamental que sua reposição seja rápida de forma que isso não impacte na produtividade da equipe.

Atualmente não há plano de sucessão na empresa de estudo, e o risco disso é um possível *gap* de liderança, ou seja, uma brecha, uma lacuna criada por uma saída inesperada de alguém de alto cargo. O plano de sucessão faz parte de uma administração estratégica para empresa, e por isso deve ser levado em consideração para a continuidade da mesma. À vista disso, aconselha-se fortemente a adoção de um plano de sucessão, preparando a empresa para agir dentro de um cenário de mudança, diminuindo assim possíveis riscos com a saída de um colaborador-chave. Além do mais, a adoção de um plano de sucessão tem uma característica muito específica que é mostrar o potencial de cada funcionário e também prepará-lo para ser um bom líder.

Quanto à segurança, a empresa possui vários meios para resguardar seus bens, desde cercas elétricas até câmeras de segurança. Porém, nenhuma das câmeras possui a função de visão noturna ou algo similar, o qual permite visualizar as imagens com total clareza em ambientes com pouca ou nenhuma iluminação. Visto que as atividades criminosas tendem a acontecer a noite, sugere-se a obtenção de câmeras com visão noturna para instalação em pontos estratégicos da fábrica, reforçando assim a segurança.

Há algum tempo, a empresa dispõe de um técnico de informática à disposição em tempo integral para enfrentar problemas relacionados à tecnologia da informação. O técnico presta serviços à empresa como Microempreendedor Individual (MEI), porém o mesmo trabalha de segunda a sexta na empresa cumprindo horário de trabalho e possui subordinação ao diretor. Como é sabido, o MEI não pode possuir vínculo empregatício com a empresa a qual presta serviços, conforme o Artigo 114 da Resolução CGSN nº 140 de 22 de maio de 2018:

Na hipótese de o MEI prestar serviços como empregado ou em cuja contratação forem identificados elementos que configurem relação de emprego ou de emprego doméstico:

I - O MEI será considerado empregado ou empregado doméstico e o contratante ficará sujeito às obrigações decorrentes da relação, inclusive às obrigações tributárias e previdenciárias (BRASIL, 2018).

Afim de evitar ações trabalhistas e a incidência de tributos retroativos sobre tal, aconselha-se a contratação do técnico de informática seguindo os regimes da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Atualmente, é de grande importância que as empresas invistam em segurança digital, como antivírus e *firewalls* e também que adotem um comportamento digital seguro. Mesmo assim, com todos os cuidados necessários, é possível que as empresas sofram de ataques cibernéticos que ameacem seus dados ou até mesmo a perda deles. A fim de evitar tais riscos, a empresa realiza diariamente *backup* dos seus dados em uma unidade de disco rígido externa, os chamados *Hard Disk* (HD). Porém, somente essa forma de *backup* existe no momento e, além disso, o HD permanece na empresa, à mercê de furtos e roubos, comprometendo todos os dados sigilosos. Portanto, sugere-se que outras formas de *backup* sejam executadas como o armazenamento em nuvem, por exemplo, e também que o HD seja armazenado fora da empresa, mitigando riscos de comprometimento de dados.

De modo geral, a empresa apresenta um bom controle organizacional, conseguindo atingir seus objetivos. Porém, alguns pontos de risco encontrados podem ser agravantes caso não sejam mitigados antes de acontecerem. No momento, nenhum desses riscos interfere significativamente no objetivo final da empresa, mas a administração deve estar sempre atenta para que os riscos sejam os mínimos possíveis para garantir que a empresa continuará com suas operações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como propósito verificar a importância da auditoria interna trabalhando lado a lado com a gestão de riscos para tomada de decisão. Para isso, foram levantadas todas as rotinas desempenhadas pela empresa, afim de verificar possíveis pontos falhos, apresentando propostas a serem tomadas considerando a gestão de risco na organização.

Os pressupostos iniciais foram corroborados, e dessa forma, a pesquisa agregou novos conhecimentos, tanto para o meio pessoal quanto profissionalmente, promovendo estratégias para gerir os riscos da empresa. O objetivo geral e os objetivos específicos, também foram alcançados, uma vez que se verificou a aplicabilidade da auditoria interna nas organizações, identificando os principais achados que podem influenciar no processo decisório, apresentando as principais ações a serem executadas.

Dentro do estudo realizado, foi possível apurar os conhecimentos existentes em relação a auditoria interna e compreender melhor todos os aspectos abordados pela gestão de risco. Também foi possível observar a importância da auditoria interna e como ela é essencial para a alta administração na tomada de decisão, uma vez que identifica todos os procedimentos internos, verifica os riscos em potencial e o provável impacto deles na empresa.

Sendo assim, recomenda-se a adoção de um setor de auditoria interna na empresa, podendo, com isso, trazer uma forte vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Além disso, é importante que os riscos sejam avaliados com exatidão, assim como seu impacto no negócio, adotando planos para sua prevenção ou minimização.

Através deste trabalho, procurou-se abordar os riscos encontrados nos controles internos e nas rotinas desempenhadas. A questão é pertinente, e envolve muitos aspectos da gestão empresarial. Por isso, espera-se que a empresa efetue as sugestões propostas, visando operar de forma estratégica na expansão da empresa e salvaguardando seu patrimônio.

Dessa forma, espera-se que este trabalho tenha contribuído para o assunto em questão, e que possa estimular novos estudos sobre o assunto no futuro.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALMEIDA, M. C. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo - Textos, Exemplos e Exercícios Resolvidos**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2003.
- ARAÚJO, A. F. de.; BARBOZA, R. J.; GOMES, E. D. **Auditoria: Alguns Aspectos a Respeito de sua Origem**. Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis. Editora FAEF, 13ª Ed., 2009.
- ARAÚJO, I. da P. S. **Introdução à Auditoria Operacional**. 2ª Ed. FGV Editora, 2004.
- ARAÚJO, P. G. L. de. **A Utilização pela Controladoria dos Trabalhos da Auditoria Interna e Externa Sobre o Sistema de Controle Interno**. Universidade Federal do Ceará, 2006. Disponível em: <<http://repositorio.ufc.br/>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2020.
- ATTIE, W. **Auditoria Interna**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BATISTA, I. C. P.; SANTOS, G. **O Impacto Financeiro das Auditorias da Qualidade nas Empresas Portuguesas**. Revista Produção e Desenvolvimento, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.32358/rpd.2015.v1.112/>>. Acesso em: 16 de março de 2020.
- BENCKE, F. F.; POMMERENING, E. J. **Auditoria convencional e auditoria baseada em riscos: contribuições à gestão organizacional**. Unoesc & Ciência - ACSA, v.2, n. 1, p.15-26, 15 ago. 2011.
- BEZERRA, L. B.; PINHO, R. C. de S. **Implantação da Auditoria Baseada em Risco em uma Entidade do "Sistema S": O Caso Do Sebrae/CE**. Revista Ambiente Contábil, Vol. 7, N.º 2, jul./dez. 2015.
- BRASIL. **Comitê Gestor do Simples Nacional**. Resolução CGSN Nº 140, de 22 de maio de 2018. Disponível em <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/>>. Acesso em: 20 de junho de 2020.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- CICCO, F. de. **Auditoria baseada em riscos – como implementar a ABR nas organizações: uma abordagem inovadora**. São Paulo: Risk Tecnologia, 2007.

CONCEITO.DE, **Conceito de Risco**. Disponível em: <<http://conceito.de/risco/>>. Acesso em: 28 de março de 2020.

CORDEIRO, C. M. R. **Auditoria interna e operacional: fundamentos, conceitos e aplicações práticas**. São Paulo: Atlas, 2013.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DELOACH, J. W. **Administração corporativa de risco: estratégias para relacionar risco e oportunidade**. New York: Pearson Education, 2001.

DUTRA, E. C. **Auditoria de sistemas de informação: introdução, controles organizacionais e operacionais**. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/56084/>>. Acesso em: 01 de abril de 2020.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, C. A. S. **Auditoria de Gestão e Estratégia no Setor Público**. Revista do Serviço Público, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMES, GISELE. **A Importância da Auditoria Interna no Processo Decisório das Organizações**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis295604.pdf>>. Acesso em: 25 de abril de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE. Instrução Normativa Nº 21, de 24 de dezembro de 2014.

ISO 31000 – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE NORMALIZAÇÃO. **Gestão de Riscos – Diretrizes**. Associação Brasileira de Normas, 2ª Ed., 2018.

JUND, S. **Auditoria - 9ª Edição. Série Provas e Concursos**. Editora Elsevier, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENESES, R. A. **Diagnóstico Operacional de Sistemas de Abastecimento de Água: O Caso de Campina Grande**. Universidade Federal de Campina Grande. Disponível em: <<http://www.dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/11155/>>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.



**MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE.** Portaria Nº 253, de 18 de agosto de 2006.

MORITZ, G. de O.; PEREIRA, M. F. **Processo Decisório.** Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 3ª ed. 2015.

MOTTA, J. M. **Auditoria: princípios e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MOURA, R. **Riscos de ter Fornecedor Único.** Revista IntraLogística, 2017. Disponível em: <<https://www.imam.com.br/consultoria/artigo/pdf/riscos-de-ter-fornecedor-unico.pdf>>. Acesso em: 13 de junho de 2020.

**NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE.** NBC T 12 – Da Auditoria Interna. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2020.

OLIVEIRA, L. M. de.; DINIZ FILHO, A. **Curso básico de auditoria.** São Paulo: Atlas, 2001.

PACHECO, M. S.; OLIVEIRA, D. R. de.; GAMBA F. L. **A história da auditoria e suas novas tendências: um enfoque sobre governança corporativa.** SEMEAD Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo 2007.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PINHO, R. C. de S. **Fundamentos de Auditoria: Auditoria Contábil - Outras Aplicações de Auditoria.** São Paulo: Atlas, 2007.

RAMOS, D. **Como Identificar Problemas no Processo.** Disponível em <<http://blogdaqualidade.com.br/como-identificar-problemas-no-processo/>>. Acesso em: 27 de abril de 2020.

RIBEIRO, J. M. **Auditoria Fácil.** Editora Saraiva, 2017.

SANTOS, F. **Auditoria Contábil.** Editora Agbook, 2011.

SILVEIRA, T. E. G. D. T. **Métodos de Pesquisa.** 1ª ed. UFRGS Editora, 2009.

TINOCO, J. E. P.; KRAEMER, M. E. P. **Contabilidade e Gestão Ambiental.** São Paulo: Atlas, 2004.

VEYRAT, P. **Análise e gerenciamento de riscos: Os 4 riscos principais.** 2015. Disponível em: <<https://www.venki.com.br/blog/analise-e-gerenciamento-de-riscos/>>. Acesso em: 02 de abril de 2020.

YOSHITAKE, M. **Auditoria Contábil.** Editora IESDE Brasil S.A., 2009.